٢. المستوى الثاني : تمثله إدارات التعليم ، إما من خلال إدارة الإشراف التربوي في إدارات التعليم في المحافظات ، أو من خلال مراكز الإشراف التربوي[1] كما هو الحال بالنسبة لإدارات التعليم في المناطق الرئيسة والمحافظات الكبيرة . والإشراف في هذا المستوى هو مسؤول عن المتابعة الميدانية شبه اليومية للمعلمين في مدارسهم والقيام بالزيارات وفقًا لأعداد المعلمين في المدارس التابعة لإدارات التعليم وعدد المشرفين بها . وهؤلاء المشرفون هم الأقرب والأكثر تعاملاً مع المعلمين من نظرائهم بوزارة التربية والتعليم .

٣- والمستوى الثالث : تمثله المدرسة ممثلة بمديرها الذي يقوم – كجزء من مهامه اليومية – بالإشراف على زملائه المعلمين في المدرسة .

وهذه المستويات الثلاثة تخضع لمفاهيم الإشراف التربوي الحديثة ولا تكاد تخرج عنها ولهذا فنحن بحاجة للتعرف على مفاهيم الإشراف التربوي الحديثة وأنواعها حتى نتمكن من اختيار ما يناسبنا من أنواع الإشراف ولنتمكن من تحقيق أهداف الإشراف أياً كان المستوى الذي نمثله.

[1] -تسمى الآن مكاتب التربية والتعليم

أولاً : المفهوم الإجرائي للإشراف التربوي :

لقد حدث تطور في مفهوم الإشراف التربوي خلال العقدين الأخيرين ، شأنه في ذلك شأن كثير من المفاهيم التربوية ، التي تنمو وتتطور نتيجة الأبحاث والدراسات والممارسات التربوية ، وبخاصة بعد أن كشفت هذه الدراسات والأبحاث عن قصور الأنماط السابقة للإشراف التربوي (التفتيش و التوجيه) ، وحاولت هذه الدراسات إحداث التغييرات المرغوبة في العملية التعليمية . كما حاول الإشراف التربوي الحديث تلافي أوجه القصور ، من خلال نظرة شاملة للعملية التعليمية والتربوية تتمثل في المفهوم التالي للإشراف التربوي :

"الإشراف التربوي هو عملية فنية ، شورية ، قيادية ، إنسانية ، شاملة ؛ غايتها تقويم وتطوير العملية التعليمية والتربوية بكافة محاورها " .

ويمكن أن نحدد مفهوم الإشراف التربوي إجرائيا بما يلي :

هو " عملية فنية هادفة ؛ لتطوير بيئات التعلم ، وتقويمها وإدارتها ، بما يكفل تجويد عمليات التعليم والتعلم ، وتحسين مخرجاتها النوعية " .

ثانيًا : أهداف الإشراف التربوي :

يهدف الإشراف التربوي في المملكة العربية السعودية بصورة عامة إلى تطوير عمليات التعليم والتعلم في مختلف البيئات التعليمية ، وتقويم مخرجاتها بما يحقق جودة الأداء التربوي والتعليمي وتحسين نوعيتها . في ضوء الأهداف التي تضمنتها سياسة التعليم في المملكة ؛ وفيما يأتي أبرز أهداف الإشراف التربوي :

١. رصد الواقع التربوي ، وتحليله ، ومعرفة الظروف المحيطة به ، والإفادة من ذلك في التعامل مع محاور العملية التعليمية والتربوية .
٢. تطوير الكفايات العلمية والعملية لدى العاملين في الميدان التربوي وتنميتها .
٣. التخطيط لتحسين موقف التعليم لصالح التلميذ كمحور للعملية التعليمية التعلمية [١].
٤. تنمية الانتماء لمهنة التربية والتعليم والاعتزاز بها ، و إبراز دورها في المدرسة والمجتمع .
٥. التعاون والتنسيق مع الجهات المختصة للعمل في برامج الأبحاث التربوية والتخطيط وتنفيذ وتطوير برامج التعليم

[١] -تطبيقات في الإشراف التربوي- د.أحمد جميل عايش- ط١ دار المسيرة.

،والتدريب ،والكتب،و المناهج ،وطرائق التدريس ،ووسائل التدريس المعنية .

٦. العمل على بناء جسور اتصال متينة بين العاملين في حقل التربية والتعليم ، تساعد نقل الخبرات والتجارب الناجحة في ظل رابطة من العلاقات الإنسانية ، رائدها الاحترام المتبادل بين أولئك العاملين في مختلف المواقع .

٧. العمل على ترسيخ القيم والاتجاهات التربوية لدى القائمين على تنفيذ العملية التعليمية في الميدان .

٨. تنفيذ الخطط التي تضعها وزارة التربية والتعليم بصورة ميدانية .

٩. النهوض بمستوى التعليم وتقوية أساليبه للحصول على أفضل مردود للتربية .

١٠. إدارة توجيه عمليات التغير في التربية الرسمية ومتابعة انتظامها للعمل على تأصيلها في الحياة المدرسية وتحقيقها للآثار المرجوة .

١١. تحقيق الاستخدام الأمثل للإمكانات المتاحة بشريًا ، وفنيًا ، وماديًا ، وماليًا ، حتى استثمارها بأقل جهد وأكبر عائد .

١٢. تطوير علاقة المدرسة مع البيئة المحلية من خلال فتح أبواب المدرسة للمجتمع، للإفادة منها وتشجيع المدرسة على الاتصال بالمجتمع لتحسين تعلم التلاميذ .

١٣.تدريب العاملين في الميدان على عملية التقويم الذاتي وتقويم الآخرين .

ثالثاً : اتجاهات الإشراف التربوي الحديثة :

ذكر عايش[١] أن اتجاهات الإشراف الحديث لها مظاهر منها :

-ديمقراطية الإشراف.

-أنسنة الإشراف.

-قيادية الإشراف.

-مأسسة الإشراف.

-نظمية الإشراف.

ويمكننا تلخيص اتجاهات الإشراف التربوي الحديثة بحسب المهنا[٢]كما يلي:

(١) الإشراف التربوي (التطوري) :

نشأته : يعد الإشراف التطوري أحد الاتجاهات الحديثة في الإشراف التربوي ، وهو يعود إلى عام ١٩٨٠ م عندما طرح كارل جلكمان (Carl Glickman) ـ الأستاذ في قسم المناهج

---

[١] – تطبيقات في الإشراف التربوي– د.أحمد جميل عايش– ط١ دار المسيرة.

[٢] – حقيبة المشرف التربوي في عصر المعرفة.

والإشراف التربوي بجامعة جورجيا ـ نظرية الإشراف التربوي التطوري ، وذلك من خلال بحث نُشر في مجلة القيادة التربوية الأمريكية ، وبنى الفرضية الأساس على أن المعلمين يختلفون في مستوى تفكيرهم التجريدي ، وفي مستوى قدراتهم العقلية ، وفي مستوى دافعيتهم للعمل ، وأنه يجب على الإشراف مراعاة هذه الفروق ، وضرورة السعي المتواصل لزيادة قدرات المعلمين إلى أعلى درجة تحقق الأهداف المنشودة . وفكرة التطوري أن هناك عاملين مؤثرين على أداء المشرف وتعامله مع المعلم : وهما نظرة المشرف التربوي لعملية الإشراف وقناعاته حولها ، وصفات المعلم . كما يرى جلكمان : أن المعلم هو محور العملية الإشرافية . وأن تطوير قدرات المعلمين وتنميتها هي مهمة الإشراف التربوي الأولى . وأن المشرف التربوي هو في الأصل معد مهنيًا ، وخبير ، وذو تفكير تجريدي مرتفع .

وفي عام ١٩٨١م نشر جلكمان نظريته في الإشراف التربوي التطوري بعد تطبيقها ونضوجها في كتاب من إصدارات الجمعية الأمريكية للمناهج والإشراف التربوي .

ومفهوم الإشراف التطوري هو: " اتجاه حديث ، يهتم بالفروق الفردية لدى المعلمين ، من خلال تقديم خدمات إشرافية متدرجة للمعلم (مباشر ، فتشاركي ، ثم غير مباشر) ، تُهيئ له تطورًا بعيد المدى ؛ ليكون قادرًا على اتخاذ القرارات وحل المشكلات التربوية التي تواجهه في عمله " .

(٢) الإشراف التربوي (المتنوع) :

نشأة الإشراف المتنوع :

يرجع تطوير هذا النمط إلى آلان جلاتثورن ، ويقوم على فرضية أن المعلمين مختلفين فلا بد من تنوع الإشراف ، فهو يعطي المعلم ثلاث أساليب إشرافية لتطوير قدراته وتنمية مهاراته ليختار منها ما يناسبه . وقد يكون هناك تشابه بينه وبين الإشراف التطوري ، إلا أن الفارق بينهما هو أن الإشراف المتنوع يعطي المعلم الحرية في تقرير الأسلوب الذي يريده أو يراه مناسبا له ، في حين أن الإشراف التطوري يعطي هذا الحق للمشرف .

ومما تجدر الإشارة إليه أن كلمة "مشرف" هنا تشمل كل من يمارس العمل الإشرافي، كمدير المدرسة أو الزميل ، ولا تقتصر على من يشغل منصب المشرف التربوي .

تعريف الإشراف المتنوع :

الإشراف التربوي المتنوع هو " نموذج إشرافي يراعي تنوع المعلمين وتفاوت حاجاتهم وقدراتهم المهنية ، فيقدم خيارات متعددة

ومتنوعة للنمو المهني ، ويقدر مهنية المعلمين عن طريق تفعيل دورهم في أنشطة النمو المهني " .

"وقيل هو " نموذج إشرافي ينظم عمل المشرفين التربويين في الميدان ، ويقدم آلية واضحة لعمل المشرف التربوي داخل المدرسة ، من خلال آلية تصنيف واضحة واحتياجات يرغب المعلم في تنميتها لديه ؛ للرقي بالأداء وتحقيق النمو في الميدان التربوي " .

(٣) الإشراف التربوي (العيادي) :

نشأة الإشراف العيادي :

برز الإشراف العيادي (الصفي أو الإكلينيكي) في أواخر الخمسينات وأوائل الستينات الميلادية ، على يد كل من (موريس كوجان **Morris Cogan**) وجولدهامر وروبرت أندرسن ؛ بهدف تدريب طلبة قسم الفنون في جامعة هارفرد الأمريكية قبل التحاقهم بالتدريس . ولما حققه من نتائج جيدة رأوا تطبيقه أيضًا على معلمي الخبرة في الولايات المتحدة . وفي الثمانينات شاع تطبيق الإشراف العيادي في بريطانيا وأستراليا وكندا وغيرها .

أما سبب تسميته بالإشراف (الصفي) ؛ فنسبة إلى المكان الذي يُمارس فيه التدريس ، وهو الصف ، وأما تسميته بالإشراف الإكلينيكي فنظرًا إلى الجوانب العملية والإجرائية للإشراف داخل الصف .

ومن اللافت للنظر أن كوجان- كما ذكرت المصادر- هو الذي أصر على تسميته بالإكلينيكي ، كمكون أساس من مكونات أنموذجه الذي طرحه ، على الرغم من أن زملاءه في جامعة هارفارد لم ترق لهم هذه التسمية "الغريبة" نوعا ما على بيئة وقوالب الفكر التربوي ، ولارتباطها بالمرض . ولعله كان يريد جذب الانتباه إلى ما يجري داخل غرفة الصف ، وتحليل أحداثها ، والتركيز على التفاعل بين المعلم وطلابه . وقيل إنه كان معجبًا بمهنة الطب التي أرادها أنموذجًا لعملية التدريس ؛ ليرقى إلى مستوى المهن المعتد بها .

إن موريس كوجان أراد أن يؤكد على أن العملية الإشرافية عملية راقية ، وليست في مستوى محدود يمكن الاستغناء عنه ، بل هي بقدر حاجة الفرد منا إلى العيادة ، إلى التشخيص ، إلى العلاج . لقد أراد أن يوصل رسالة من خلال المصطلح بأن الإشراف حاجة وضرورة ملحة بمستوى إلحاح وضرورة التداوي والتشافي والبحث عن العلاج ،

لقد أراد أن يرتقي بمعادلة التدريس الفعال مقابل التدريس الخافت إلى روح معادلة الصحة والمرض .

مفهوم الإشراف العيادي :

هو أسلوب إشرافي موجه نحو تحسين سلوك المعلمين الصفي ، وممارساتهم التعليمية عن طريق تسجيل الموقف التعليمي الصفي بأكمله ، وتحليل أنماط التفاعل الدائرة فيه ، بهدف تحسين تعلم الطلاب .

(٤) الإشراف التربوي (بالأهداف) :

يعرف الإشراف بالأهداف على أنه "عملية مشاركة جميع الأفراد المعنيين بالعملية الإشرافية في وضع الأهداف المراد تحقيقها بغرض زيادة فاعلية العملية الإشرافية وتتضمن هذه العملية تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس والتطبيق ، ونتائج محددة بدقة وبرامج واقعية ، وتقييماً للأداء في ضوء النتائج المتوقعة" .

الافتراضات الرئيسة للإشراف بالأهداف :

- يميل المعلمون في المؤسسات التربوية إلى معرفة وفهم النواحي المتوقع منهم أن يقوموا بها .

- أن لدى المعلمين رغبة قوية في الاشتراك في عملية اتخاذ القرارات التي تؤثر على عملهم .
- يرغب المعلمون في الوقوف على أدائهم ، وهل كان أداءً مرضيًا أم أداء رديئًا .

وقد أدت هذه الافتراضات الثلاثة إلى بلورة أسس تفصيلية يقوم عليها نموذج الإشراف بالأهداف تتمثل فيما يأتي :

- يميل أداء المعلمون إلى التحسن عندما يفهمون جيدًا أهداف المؤسسة التربوية التي يعملون فيها .
- يتجه أداء المؤسسة التربوية إلى التحسن عندما يكون هناك اتفاق بين المشرفين والمعلمين على الأمور التي سينجزها المعلمون .
- يتجه أداء المعلمين إلى التحسن عندما يعطون تغذيه راجعة تعينهم على رؤية ما أنجزوا وما لم ينجزوا .
- يتجه أداء المعلمين إلى التحسن عندما يعطون الفرصة للتعلم والنمو وإذا ما أقر رؤساؤهم لهم بما أنجزوا من أعمال .

مبادئ الإشراف بالأهداف :

يقوم الإشراف بالأهداف على مبدأين أساسين هما :

- مبدأ المشاركة

و

- مبدأ تحديد الأهداف .

﴿ ﴿ ﴿

(٥) الإشراف التربوي (التشاركي) أو التعاوني :

وهو أسلوب يعتمد على مشاركة جميع الأطراف المعنية بعملية الإشراف ، من مشرفين تربويين ومديرين ومعلمين وطلاب في التخطيط والتنفيذ والتقويم وتحقيق الأهداف . ويعد الطالب في الإشراف التشاركي محور العملية الإدارية والتربوية ، وهو يعتمد على نظرية النظم التي تتألف من عدة أنظمة فرعية مستقلة ، مثل سلوك المشرفين ، وسلوك مديري المدارس ، وسلوك المعلمين ، وسلوك الطلاب . وهذه الأنظمة يجب أن تكون مفتوحة على بعضها وبينها اتصال مفتوح .

ولعل هذا ما يجعل القيادات التربوية مطالبة بتوفير كافة التسهيلات والظروف ، التي تُمَكِّن المشرفين التربويين ومديري المدارس والمعلمين من القيام بإعداد بحوث إجرائية تعاونية ؛ من أجل تحسين عملية التعلُّم ، وكذلك تأهيلهم بكفايات تربوية وتعليمية تُساعدهم في تلبية حاجاتهم وحل مشاكلهم ، وتحسين سلوكهم التنظيمي داخل منظومة الإشراف التربوي .

التعاون يعني شخص يساعد آخر ، بينما المشاركة تعني العمل مع الآخرين لتحقيق هدف مشترك.ومن مسلمات في العمل التشاركي : لا أستطيع تحقيق هدفي إذا عملت وحدي ، بإمكاننا إذا عملنا معًا أن نقترب من تحقيق أهدافنا . ما أحتاجه موجود لديك وما تحتاجه موجود لدي ، استخدام نحن بدلاً من أنا ، نعمل معا لتحسين تعلم الطلبة ، كلانا مسئول ، لست مساعدك إنما أعمل معك .

ومن خلال عملية التشارك نكتسب ما يلي : العقلانية أي مساعدة الآخرين عند الحاجة ، والإحساس بأن الآخرين يحتاجون إليك ، والقدرة على العمل بطريقة تعطي الآخرين الثقة بأن يبذلوا كل ما في وسعهم ، ورؤية طرائق جديدة لحل المشكلات ، ومعرفة كيف تبني نشاطًا ضمن إطار زمني محدد،وتعلم متى وكيف تقود ومتى تتبع .

(٦) الإشراف التربوي (البنائي):

ينظر إلى الفرد من خلال النظرية البنائية (كمتعلم) بأنه هو الذي يبني معرفته بنفسه ، من خلال مروره باختبارات كثيرة تساعده في بناء المعرفة الذاتية وليس كما هو الحال في (التعليم البنكي) لباولو فوريرو، فالمعلومات المتوفرة في جميع المصادر ما هي إلا مواد خام لا يستفاد منها إلا بعد القيام بمعالجتها وتبويبها وتدقيقها وربطها مع مشابهاتها وتصنيفها في ذاكرته ،حتى يكون لها معنى حقيقي منطلقة من فكره الخاص ، وبهذا يتحول المتعلم من مستهلك للمعلومة إلى منتج لها . هذه النظرية مبنية على فكرة أن الأشخاص يتعلمون عن طريق تأسيس المعرفة بشكل فاعل أكثر من التلقي للمعلومات ، وبهذا يتعلمون بفاعلية عندما يقومون بأنفسهم بتكوين نتاج ذي معنى (مثل برمجيات الحاسوب أو الصور المتحركة أو الروبوتات) ، إذ يعني ذلك مشاركتهم في اختيار المشاريع التي تثير اهتمامهم والعمل على تنفيذها عمليا ابتداءً من صنع حاويه لجمع النفايات (مثلاً) إلى تطبيق نظام تنقية المياه في المدرسة .

فالنظرية البنائية مشتقه من كل من نظريه بياجيه (البنائية المعرفية) ونظرية فيجو تسكي (البنائية الاجتماعية)

وبذلك فالتعليم ينحصر في رؤيتين :

١- رؤية بياجيه jean piaget التي تشير إلى أن التعليم يتحدد في ضوء ما يحصل عليه المتعلم من نتائج منسوبه لدرجة الفهم العلمي.

٢- رؤية فيجوتسكي vygo tsky التي تشير إلى أن التعليم يتحدد في ضوء سياق اجتماعي يتطلب درجه من المهنية في تعلم العلم

إن النظرية البنائية تركز على إعادة بناء الفرد لمعرفته من خلال التفاوض الاجتماعي مع الآخرين . وذلك ملمح في غاية الضرورة والأهمية للعملية الإشرافية بالنظر إلى المشرف / المعلم ، وللمعلم / المتعلم وللطالب كمتعلم دون إغفال للمجتمع المحلي والبعد الاجتماعي ، ودون إغفال لبيئة التعليم والتعلم كعملية اجتماعية تحتاج إلى مهارات الاتصال والتواصل والتفاعل والتفاوض الاجتماعي الفاعل ، و بهدف إثارة وتنمية التفكير عند جميع الأطراف في مناخ من التشاركية والتعاونية والمواجهة الايجابية الفاعلة ، التي تنمي البعد الفكري والقيادي والبحثي سعيًا لبناء خبرات فاعله يمكن الاستفادة منها في المواقف الحياتية .

(٧) الإشراف التربوي المباشر(التنسيق) :

الإشراف المباشر هو أحد أنواع الإشراف التربوي الذي انصهرت فيه جملة من أنواع الإشراف التربوي الشهيرة ، فخرجت من بوتقة واحدة باسم (الإشراف التربوي المباشر) ، وبالنظر إلى المهام المتعددة المناطة بالمشرف التربوي في إطار هذا النوع من الإشراف يُسمَّى المشرف التربوي (المشرف المنسق) .

تعريف الإشراف المباشر :

الإشراف التربوي المباشر هو : " عملية يقوم فيها المشرف التربوي – بالإضافة إلى عمله في مجال تخصصه – بالإشراف العام على جميع جوانب العمل في مجموعة محددة من المدارس ، واستهدافها بوصفها مجتمعة وحدة العمل التطويري للمشرف التربوي خلال فترة زمنية محددة " . فهو يسعى إلى الرقي بالجانبين ، الجانب الإداري للضبط ، والجانب الفني للتطوير والإبداع .

ملحوظة :

يُعدّ المشرف المنسق مسؤول مسؤولية تامة عن أي قصور في أداء المدرسة ، عندما لا يتخذ الإجراءات اللازمة في حينه .

كان ماسبق عرضاً مختصراً لمفاهيم واتجاهات الإشراف التربوي المعاصر ، وكثيرًا ما يتساءل زملائي من المشرفين التربويين أين نقف

نحن في عملية الإشراف التي نمارسها إذ لا نخلص من اتجاه من هذه الاتجاهات ينادى بتطبيقه من قبل الإدارات العليا فنأخذ بالبحث فيه ودراسته وبينما نحن منكبون عليه يأتي من يبين جوانب القصور فيه لينادي باتجاه آخر في دوامة نعيشها من قبل المسئولين الذين يتبنون هذه الاتجاهات التي لا تطبق حتى الآن بشكل صحيح وذلك لأن البيئة المدرسية عندنا يصعب ضبطها تحت أسلوب أو اتجاه واحد أضف إلى ذلك أن هذه الأساليب صممت وطورت في مجتمعات لا تشابه مجتمعنا بأي شكل.

وإلى متى نظل فقط مستوردين لما يردنا من الخارج؟

أما آن لنا أن ننتج أسلوباً إشرافياً يناسبنا ويحقق حاجاتنا وإلى متى يستمر الجدل والخصام في الميدان التربوي بين هذه الاتجاهات –التي وضعها تربويون بحسب حاجة مجتمعاتهم ومدارسهم– ولعلي أنادي بإشراف جديد وشامل نستفيد فيه من تلك الاتجاهات والمفاهيم ونضيف لها مانعرفه نحن عن حاجاتنا اليومية التي نلمسها كل يوم وفي كل موقف تربوي ولعلّي أُسمي هذا الإشراف الوليد (الإشراف التكاملي) الذي تتلاقح فيه جميع هذه الخبرات الوطنية والمستوردة ليكمل بعضها بعضاً على هدي من نور القرآن الكريم والسنة النبوية والنافع من تراثنا وإرثنا التربوي الذي أبدع فيه كثير من علمائنا الأوائل نظريات تربوية تعد كنوزاً ثمينة لكنها لازالت بكل أسف مدفونة لنصوغه من خلال خبراتنا المكتسبة التي أفادتنا إياها التجارب وإني لعلى ثقة أن بني قومي فيهم رماح، وأن بيننا من الخبرات التربوية الضخمة ما يغنينا عن تكفف المناهج الغربية ولم أزر مدرسة من مدارسنا أو أعمل فيها إلا وجدت فيها من الخبرات التربوية المغمورة ؛ وبعضهم مرّ بخبرات وتجارب محبطة جعلتهم يقتنعون بعدم جدوى المحاولة لما تعرضوا له من بيروقراطية عقيمة تقتل الطموح ووقف في طريق ابداعاتهم مسؤولين غير مدركين لأهمية مقترحاتهم التربوية مما خنق أفكارهم بحجة عدم سماح البند المالي.

ظهر ذات مرة وزير التربية السابق د.محمد الرشيد رحمه الله على قناة فضائية بعد تركه الوزارة وحكى قصة حدثت له مع بعض الشركات الغربية التي كانت الوزارة ترغب في التعاقد معها لتطوير التعليم لدينا يقول الوزير الرشيد فكان مما قاله مسئولو تلك الشركة الاستشارية إن أفضل من يحدد

حاجاتكم التربوية هو أنتم وليس غيركم مهما كانت خبرتهم ؛ وهذا الذي ذكره وزيرنا السابق هو ما ننادي به من قبل وحتى الآن وما يجب أن نسعى له في كل جوانب الميدان التربوي .

ومن أهم هذه الجوانب : الإشراف التربوي فهل نحلم من وزارتنا الموقرة أن تعقد مؤتمرا عاماً للإشراف التربوي وتطلب أوراق عمل من المشرفين التربويين والمختصين لتطوير الإشراف التربوي على أن يعلن عنه قبل فترة كافية ليتمكن كل من لديه فكرة أو مشاركة أن يطرحها لنخرج بعد ذلك بحصيلة ممتازة ترتقي –بلا شك– بالإشراف التربوي على ألا يكون شكلياً تتخذ القرارات فيه قبل استلام أوراق العمل ودراستها وعلى ألا يكون السبب الرئيسي في إقرار أو منع بعض القرارات البنود المالية فقط! كلي رجاء بأن يكون هذا ولعل بعض الأحلام تفيد صاحبها وإن لم تتحقق إذ تعطيه مساحة واسعة من الأمل يعيش فيها.

أعلل النفس بالآمال أرقبها ما أضيق العيش لولا فسحة الأمل

وقد حاولت أن أصوغ ما سميته بالإشراف التكاملي وهو ضمن فصل تصور مقترح لتطوير الإشراف التربوي وآمل أن يكون فيه إفادة للميدان التربوي لكن ذلك كما علمتنا التجارب لن يكون إلا بقناعة المسئولين ولله الأمر كله.

وحين تلاحظ أيّ نوع من التشابه بين أنواع الإشراف التربوي فذلك أمر وارد لأن توحد الهدف يؤدي في كثير من الأحيان إلى تشابه محاولة الوصول إليه.

٢ـتشخيص مشكلة الإشراف التربوي

تمهيد:

من خلالِ عملي معلمًا في جميع المراحل الدراسية، ثم في الإدارة المدرسية وكيلاً في المرحلة الابتدائية، ومديرًا في المرحلة الثانوية، ثم انتقالي للإشراف التربوي منذ سبع سنوات وحتى الآن – خرجتُ بنوعٍ من الرؤية لتطويرِ أداء المشرِف التربوي، الذي يمكن أن يتركَّز على جانبٍ مهمٍّ، وهو تطوير المعلِّم، الذي يعدُّ مِفْتَاح النجاح الأول والأهم في تطوير التعليم.

وأفترض في هذا الطرح أن المشرِف التربوي يُعدُّ خبيرًا تربويًّا تَمَّ اختيارُه بعنايةٍ بالغة، وأن مهمَّته الرئيسة هي تطوير أداء المعلِّمين.

كما أرى من خلال خبراتي السابقة وذلك مايؤكده كثير من الزملاء العاملين في الميدان من مشرفين ومديري مدارس أن أكبرَ وأهمَّ مشكلات المعلِّمين هي في الجانبِ السلوكي والأداء الفني، فمن حيث السلوك نحن نَفتَقِد المعلِّم المربِّي والقدوة، وأما الجانب الفني، فإن نقص

خبرة المعلِّمين وعدم تأهيلِهم في المرحلة الجامعية[١]، مع نقصِ التدريب المخطَّط له على رأس العمل – أدَّى إلى انخفاضٍ واضحٍ في الجوانب الفنية لأداء المعلِّمين، والمراقِب لسلوك المعلِّمين – وبخاصة الجُدد– يجد أن المشكلاتِ التي يشتركون فيها تكادُ تكون مشتركة في الغالِب العام، ومن هنا فإن تخصص المشرِف الدقيق لا يهمنا كثيرًا في أكثر المشكلات التي تَعترِض أداءَ المعلِّمين، ومشكلاتهم اليومية، والصعوبات المهنية التي يواجهونها في الغالب.

تشخيص مشكلة الإشراف التربوي:

واقع الإشراف التربوي اليومَ لا يَخفَى على العاملين في الميدان التربوي، فهنالك جانب نظري – متميز– لمهام وأدوار المشرِف التربوي، تتلخَّص في النهوض بالتربية، والتخطيط التربوي، وتنمية أداء المعلِّمين.

لكن الواقع أن ما يَحدُث من ممارساتٍ في الإشراف التربوي بعيدٌ كل البعد عن أدبيات الإشراف التربوي ونظرياته المختلفة التي تُعنَى بتطوير المعلِّمين؛ إذ تجد أن كثيرًا من المشرفين التربويين أبعدُ ما يكونون عن

[١] –ضعف التأهيل الجامعي للمعلمين هي مشكلة عالمية تحدث عنها كثيرون منهم هوارد صاحب نظرية الذكاء المتعدد في كتابه العقل غير المدرسي ويرى أن المعلمين يحتاجون إلى أربع سنوات لإعدادهم على رأس العمل؛كما تحدث عن المشكلة جون هيتي صاحب أكبر دراسة بحثية عن المعلم ويرى أنهم ربما يحتاجون إلى ثلاث سنوات من التدريب على رأس العمل.

ممارسة دَوْرهم الرئيس؛ لينشغلوا أو يُشغلوا بأدوارٍ جانبية هامشية، لا تعود على المعلِّم ولا الطالب بالفائدة المرجوَّة.

ولن أكون مبالغًا إذا قلت بأن هذا هو السائد العامُّ في الإشراف التربوي، وإذا وجدت خلاف ذلك من تميز بعض المشرِفين في الارتقاء بأداء المعلِّمين والطلاب فذلك الشذوذ الذي يؤكِّد القاعدة؛وذلك مما يلفت انتباه المراقب للميدان التربوي.

وجزءٌ من هذه المشكلة هو بسبب النظام –غير المكتوب– المعمول به حاليًّا؛ من كون المشرِف التربوي مكلف بمتابعة انضباط الدوام الرسمي في المدارس، ومتابعًا للمشكلات الإدارية المختلفة؛ مما يُبعِده – بشكل كبير – عن مهامه المنوطة به، والتي ينتظرها منه الميدانُ التربوي، ويحتاجها المعلِّمُ والطالب.

وهذا أدَّى إلى أن يتحوَّل جزءٌ كبيرٌ من أعمال الإشراف التربوي لمتابعةِ أعمال الطوارئ اليومية التي تحدثُ في المدارس؛ بسببِ سوءِ التنظيم الإداري داخل المدرسة أحيانًا، وأحيانًا أخرى لافتقادِ التخطيط الإستراتيجي على مستوى الإدارات العامة في المناطق والوزارة.

وجزء من المشكلة مرتبطٌ بالتداخل بين تلك الإدارات، وازدواجية العمل فيما بينها، ومرات أخرى لفقد التنسيق والتواصُل فيما بينها.

ويبدو أن عدم التوافق ذلك من أعلى الهرم التربوي إلى أدناه لوظيفة المدرسة التي يتم التنظير لها بشكل يختلف عن التطبيق العملي اليومي - قد أحدث نوعًا من الازدواجية في الشخصية التربوية للمدرسة وللعاملين في الميدان التربوي؛ فنحن نتحدَّث عن شيء، ونخطِّط لشيء آخر، ونمارس شيئًا ثالثًا في عملنا اليومي؛ حتى سَيْطَر على جميعِ أعمالِنا مفهومُ الإدارة بالطوارئ ؛ مما أَلْقَى بظلالِه على دَوْر الإشراف التربوي ؛ كونه الواسطةَ بين المدرسة من جهةٍ ، وبين الإدارات العليا من جهة أخرى.

وهذا الخلل في وظيفة المشرِف التربوي يَعُودُ- في وجهة نظري - لغياب الوصف الوظيفي الدقيق والواضح لمهامِّ الإشراف التربوي؛ مما أدَّى لجعل دَوْره في الميدان التربوي في نظر الإدارة العليا" مرنًا"؛ بحيث أصبح كلُّ أمرٍ طارئ يُمكِن أن يُسنَد إلى المشرِف التربوي بشكل تلقائي؛ مما أدَّى لانشغال المشرف التربوي بالأعباء الإدارية.

وهذا قلص - بشكل كبير - دورَ المشرف المنوط به للارتقاء بالمعلِّم ومهمته داخل الفصل والمدرسة،ويفترض في النظام أنه قد قام بتحديد

مهام الإشراف التربوي مسبقًا، وعمل على تحديد آلياته، خصوصًا وأنها مهام معروفة مسبقًا، وتتكرَّر بشكل دوري؛ ليضعَ حدًّا لكثرة انصراف المشرِف التربوي عن مهمته الرئيسة.

ومع ذلك فإن (الإشراف التربوي يشكو من قلة وضوح الرؤية وعدم التكامل ، فالكثير من المشرفين تنقصهم الرؤية والإلمام بأدبيات الإشراف التربوي ومفاهيم ومدلولات أساليبه ومهامه وكيفية تفعيلها في الميدان التربوي ، وكذلك عدم التكامل في الأداء بل يركزون على أساليب معينة ومن أهمها الزيارات الصفية وبعض الأساليب الجماعية وفي أضيق الحدود نظرًا لعدم إلمامهم بآليات وكفايات تنفيذ بقية الأساليب ، وأما تدريبهم على تنفيذ هذه الأساليب والمهام فإنه يتم — مع الأسف– بصورة عشوائية مرتجلة بعيدًا عن حاجاتهم ورغباتهم الحقيقية)[1].

وقد حاولتُ في مقترحي لتطوير الإشراف التربوي أن أُعِيدَ تَرتِيبَ عملِ المشرِف التربوي، وطريقة توزيع أدوار المشرفين التربويين في الميدان التربوي؛ انطلاقًا من مبدأ مهم وهو:

أنك إذا واجهتَ مشكلات في عملِك، فقد تكونُ بحاجةٍ لتعديلِ طريقة تناولك وأدائك لذلك العمل.

---

[1] – تطبيقات في الإشراف التربوي– د.أحمد جميل عايش– ط١ دار المسيرة.

وبناءًا على مبدأ آخر مهم أيضًا وهو:

إذا كنت تقوم بنفس الأعمال بنفس الطريقة فلا تتوقع نتائج أخرى جديدة في المرات القادمة.

٣ـ معوقات عمل المشرف التربوي[١]

لابد من استحضار الصعوبات والمعوقات التي يواجهها المشرفين التربويين أثناء عملهم عند محاولتنا لإعادة تنظيم أعمالهم ؛ فالمشرفُ التربوي يعمل في ميدان فسيح ومتشابك، ويرتبط بإدارات وبيئات مختلفة، ولكل واحدةٍ منها تكاليفُ ومهامٌّ قد تصل إلى حدِّ التناقض في بعض الأحيان، وهو مع ذلك مسؤول عن تطويرِ الميدان التربوي، ومكلَّفٌ بعلاج حالات القصور، وهنالك مشاريعُ وَزَارية يُطلب منه تنفيذُها.

يُضاف لهذا أنه يجب عليه أن يبنيَ علاقات إيجابية مباشرة مع الميدان التربوي من جهة، ومع مسؤولي التربية من جهة أخرى، وأن يكونَ حلقة وصلٍ فيما بين الطرفين، مع حاجته المستمرة في ذات الوقت لتنمية ذاته، وتطوير مستوى أدائه؛ ليكون أهلاً للمسؤولية المنوطة به؛ كل ذلك جعَل أمامه عقباتٍ يحتاج إلى التخطيط لتجاوزها، كما أن لديه فُرَصًا للعمل والتأثير يجدر به أن يعرِفَها.

---

[١] –كتاب القيادة التربوية للإشراف التربوي للأستاذ/ جمال إبراهيم القرش – كتاب تطبيقات في الإشراف التربوي د. أحمد عايش. –وكتاب المدير المتميز –وكتاب المعلم الناجح كلاهما للمؤلف.

فرأيت هنا أن أذكر المعوِّقات؛ حتى يتعرَّف عليها العاملون في الميدان التربوي ، ويُهِمُّني من جهة أخرى متخذي القرار، ومسئولي التربية؛ ليكون لهم دورٌ فاعل في تذليل العَقَبات التي تنشأ عن بعض الأنظمة، أو الازدواجية بين الإدارات المختلفة.

أهم المعوِّقات:

١- زيادة النِّصاب المقرَّر للمشرف التربوي من المدارس والمعلمين؛ حيث تكون زيادتهم سببًا في تقليل الأثر المطلوب إحداثُه لتطويرهم.

٢- كثرة الأعباء والتكليفات الإدارية التي تستهلك أكثرَ وقت المشرف، وتطغى في أحيان كثيرة على مهمته الأساسية.

٣- عدم وجود التدريب والتطوير المناسب للمشرف التربوي، وغالب البرامج التدريبية التي تُقدَّم له هو من يبحثُ عنها ويتابع التسجيلَ فيها، ثم إن أكثرَها إما لا يناسب محتواها مهامَّه، أو تأتي متأخرة فاتت قيمتُها وهدفها للتقادم الزمني؛ كمثل دورة الإشراف التي تأتي غالبًا بعد سنوات من عملِه في الميدان؛ مما يُقلل كثيرًا من قيمتها.

٤- انعدام المخصصات المالية للأساليب الإشرافية التي يُطالب بها المشرف؛ مما يعيق تنفيذَها في أكثر الأحيان.

٥- عدم وجود أي صلاحياتٍ للمشرف التربوي يُضعف من دوره المنوط به وأثره على الميدان.

٦- ضعف المستوى العلمي والفني والتربوي لكثيرٍ من المعلمين، نتيجة ضعف تأهليهم الجامعي، وخاصة المعيَّنين حديثًا - يُلقي بظلال كثيفة على مهامِّ المشرف التربوي، لا سيما مع ربطِ ذلك بالنِّقاطِ السابقة.

٧- غياب الدور الإشرافي لمدير المدرسة، مع ضعفِ تأهيل بعض المديرين والوكلاء، إضافة لكثرة أعبائهم - يزيدُ في مساحة الضعف الموجود لدى بعض المعلِّمين الذين يحتاجون لمتابعة مستمرة، يَعجِزُ المشرفُ عن القيام بها في ضوء تباعد مواعيد زياراته لهم.

٨- النظرة السلبية للإشراف التربوي عند بعض المعلِّمين والمديرين، وأنه مفتش يتصيَّد أخطاءهم - تُسهم في تعويق بناء علاقة إيجابية؛ مما يزيد العبءَ على المشرف التربوي، ويحتاج معها إلى بذلِ المزيد من الجهد لبناء علاقات إيجابية معهم قبل الشروع في تطوير أدائهم، لا

سيما مع أن أكثرَهم في الغالب راضون عن مستواهم، ويتوقَّعون أن أداءَهم لا يحتاجُ إلى تطوير.

٩- يرتبط بما سبق عدمُ وضوح صورة الإشراف التربوي ورسالته ودوره الحقيقي عند بعض المعلِّمين والمديرين، وأسوأ من ذلك عدمُ وضوحها عند كثير من مسؤولي التربية حين لا يدركون رسالة الإشراف ودوره في الميدان بصورة سليمة؛ مما ينعكسُ على الميدان وعلى متَّخذي القرار.

١٠-نتيجة لما سبق، فلا تعجَبْ من انتشار مشاعر القلق والتوتر في المدرسة نتيجة زيارة المشرف التربوي لها ووجوده فيها، ولا يكاد يخرج حتى يتنفسوا الصُّعداء وكأنهم أفاقوا من كابوس ثقيل! فهل تتوقَّعُ في مثل هذه الحالة أن يتجاوبوا مع نصائحه بطريقة فاعلة؟

١١- مع كل ما سبق من معوِّقات، يجب ألا نُعفي المشرفَ التربوي من المسؤولية؛ حيث نجدُ بعضهم لا يحاول تطوير مستوى أدائه؛ فكل ما ألقاه لهم في زيارته سبَق أن تناوله في العام السابق والذي قبله؛ هنا نفتقد في البعض روحَ التطوير وتنمية الذات معرفيًّا؛ من خلال الاطلاع على خبرات حديثة، واكتساب مهارات جديدة، واستحداث أساليب متنوعة، مع ملاحظة مَن حوله عدمَ وجود أي تطور ذي بالٍ في شخصيته.

١٢- سلبية بعض المشرفين التربويين - وهم قلة - فلا يقومون بأي عمل ما لم يتمَّ تكليفُهم به رسميًّا، وكأنهم يجهلون رسالة المشرف التربوي ودوره، نعم قد يكون بعضُ هؤلاء تعرَّضوا لصدمات؛ بسبب الإحباط المتكرر لمحاولاتهم السابقة للتطوير، واصطدامهم بعقبات البيروقراطية والأنظمة الإدارية من المسؤولين فوقهم.

لكن، ما ذنب الطلاب والمعلمين والمديرين ممن تحت أيديهم في ذلك؟!

وهنا تحضرني كلمة جميلة لبعض السلف حيث يقول:
"مَن عمِل بالعافية فيمَن دونه، أُعطي العافيةَ ممَّن فوقه."

٤ـ مقترح لتطوير الإشراف التربوي في التعليم العام

"الإشراف التكاملي"

جدول التصور المقترح لتطوير الإشراف التربوي:

يوم الأحد	يوم الاثنين	يوم الثلاثاء	يوم الأربعاء	يوم الخميس
مدرسة أ	مدرسة ب	مدرسة ج	برامج تدريبية مشتركة أو فردية في المدارس الثلاث يخطط لها المشرف التربوي مع مديري المدارس الثلاث على ضوء احتياجات المعلمين، وبناء على البرامج الوزارية والأنشطة التي تنفذها إدارة التربية والتعليم.	اجتماع جميع المشرفين التربويين في مكتب التربية لمناقشة أعمالهم في مدارسهم والتخطيط لمعالجة الاحتياجات بشكل متكامل، ومتابعة مستجدات البرامج الوزارية. وفي حال حاجة أحد المشرفين لزيارة مشرف متخصص في مادة معينة يمكن الترتيب لذلك من خلال هذا الاجتماع الأسبوعي.
يحضر المشرف التربوي هذه الأيام الثلاثة دوامًا كاملاً كل يوم في مدرسة، ويثبت دوامَه طوال الفصل الدراسي ما لم تستدعِ الضرورة خلاف ذلك. ويحرص على أن تتناسب المدارس من حيث المرحلة وعدد الطلاب، على أن تكون إحداها متميزة لتطبيق تدريب الأقران والزيارات المتبادلة. كما نفضل تقاربها الجغرافي ليسهل التواصل فيما بينها.				

١- يكلَّف المشرف التربوي بثلاثِ مدارس فقط يشرف فيها على جميع المعلِّمين، بغض النظر عن تخصصاتهم.

٢- يُبَاشِر المشرِف في كلِّ مدرسةٍ دوامًا كاملاً يوم الأحد في الأولى ، والاثنين في الثانية، والثلاثاء في المدرسة الثالثة.

٣- تكون مهمَّة المشْرِف التربويِّ مركَّزةً في الجانب الفني لأداء المعلِّمين، وإكسابهم المهارات، وتطوير أدائهم.

٤- يوم الأربعاء من كلِّ أسبوع يخصَّص للبرامج التدريبية التي يخطِّط لها المشرف التربوي بشكل فردي للمعلِّم، أو جماعي لعدد من المعلِّمين، أو مشترك بين مدارسه الثلاث.

٥- يوم الخميس يكون يومًا مكتبيًّا في مكتبِ الإشراف التربوي، ويعقد فيه كلَّ أسبوعٍ حلقةُ نقاشٍ بين المشرفين؛ لتبادل الخبرات والمشكلات التي تقابلهم، وأفضل الطرق لحلها،ويتعاونون على تصميم خطط عمل لتنمية مهارات المعلِّمين، والاستفادة من المتخصصين في المواد المختلفة، بحسب حاجات معلِّمي المدارس المسنَدة للمشرف،ودراسة المشاريع والبرامج الوزارية،وفيه تقدم البرامج التدريبية للمشرفين من قِبَل خبراء بحسب الحاجة.

طريقة توزيع المدارس على المشرفين التربويين:

١- بالنسبة لمشرفي الصفوف الأولية، ومشرفي الإدارة المدرسية، ومشرفي التوجيه والإرشاد والتربية الفنية، والتربية البدنية، والنشاط والتوعية الإسلامية - تبقى وَفْقَ النظام المعمول به حاليًّا؛ نظرًا لقلة المشرفين المختصين فيها، وللحاجة اليومية للمتخصص لمتابعة برامج تلك الأقسام المتخصصة.

٢- يَبقَى في كلِّ إدارة تربية وتعليم مشرفٌ واحدٌ مختص لكل مادة - وهو رئيس القسم - ليغطِّي حاجات المشرِفين الذين قد يحتاجون لزيارة مُشرِف مختص في المادة عند حدوث مشكلة متعلقة بالجوانب التخصصية.

٣- يقوم المشرف التربوي - في المدارس الثلاث المسندة إليه - بأعمالِ المشرف المباشر[١]، المتعلقة بالبرامج الوزارية، إضافةً إلى أعمال الزيارات الفنية للمعلمين، إضافة إلى مهام التدريب للمعلمين والعاملين في المدرسة.

٤-يكلَّف في كلِّ مركز تدريب مشرفٌ تربوي متعاون لكل تخصص دقيق؛ للمشاركة في تدريب معلمي التخصص، ومساندة المشرفين في

---

[١] -صحيح أنه ألغى في التنظيم الأخير مسمى الإشراف المباشر(المنسق) لكن واقع التنظيم سيبقي على كثير من أعماله نظرًا لأهمية بعضها وعدم توفر بديل ليتابع مهامها على الأقل في الوقت الحاضر.

وضع خطط وبرامج التدريب فيما يتعلق بتخصصه، ويمكن أن يكتفى في ذلك برئيسِ القسم؛ ليَكُونَ بمثابةِ الخبير التربوي في تخصُّصه، ليستفيد منه المشرفين ذوي التخصُّصات الأخرى في المدارس المسندة إليهم.

٥- توزيع المدارس يكون بالتفاهم مع مديري المدارس؛ حتى يحدث انسجام بين إدارة المدرسة والمشرف التربوي المسؤول عنها؛ لتعود بذلك أكبر فائدة على المعلمين والطلاب.

٦-عند تحديد صلاحية المشرف التربوي بالجانب الفني البحت للمعلمين فقط نقضي على إمكانية حدوث تداخل بين عمل مدير المدرسة وعمل المشرف التربوي .

فوائد هذا المقترح:

١- يعتمدُ هذا المقترح أساسًا على النهوض بالمعلِّم في الفصل والمدرسة وَفْق الملاحظة اليومية لطريقة أدائه لمهامه، ومساعدته على تحسين مستوى أدائه بشكل مباشر.

٢- تخفيف الضغط على مديري المدارس؛ حيث تخفف عنهم أعباء الزيارات الفنية، والتخطيط لتطوير وتدريب المعلِّمين، كما ترفع عنهم ازدواجية وجهات النظر بين مشرفين مختلفين في وجهات نظرهم حول جوانب تنمية المعلمين، وتلك الاختلافات ناتجةٌ عن اختلاف تخصصاتهم من جهة، وشخصياتهم من جهة أخرى.

٣- يساعد المشرِف التربوي على توحيدِ جهده، وتركيزه على مجموعة محدَّدة؛ مما يُعطِي مجالاً أكبر لعملياتِ التخطيط والتطوير والتدريب الفعَّال.

٤- يقلِّل هذا التصوُّر من الحاجة لزيادة أعداد المشرِفين التربويين، الذي يؤدِّي - في بعض الأحيان - للتساهل في ترشيح بعض المشرِفين الذين لا يرتقون لدرجة خبراء تربويين؛ مما أدَّى في بعض أحيان إلى الضَعفِ في مستوى الإشراف التربوي، وقلَّل من قناعة المعلِّم ومدير المدرسة بأداء بعض المشرفين التربويين.

٥- كذلك من فوائد هذا التصور أنه يَرفَع عن المشرِف التربوي عبءَ الأعمال الإدارية، والتكليفات التي لا تتعلق - بأي شكل من الأشكال - بمهام المشرف التربوي، وإنما هي أعباءُ إدارات وأقسام أخرى، تُحاوِل أن تتخلَّص منها بتحميلها على الإشراف التربوي.

٦- قد نحتاجُ للتذكير مرةً أخرى أن مديرَ المدرسة هو صاحبُ جميع الصلاحيات الإدارية في المدرسة، وهو المسؤول الأوَّل من الناحية الإدارية، والمشرف التربوي مسؤول فقط عن الجوانب الفنية في أداء المعلِّمين وتطويرهم وتدريبهم؛ ليتفرغ المدير للأعمال الإدارية الأخرى، ولا يعني هذا عدم زيارة المدير لمعلِّميه، بل يقتصر في ذلك على المعلِّمين الجدد وذوي الأداء المتدني، ومَن يماثلونه في تخصصه العلمي.

وختامًا:

ذكر بعض الإخوة الذين راجعوا هذا المقترح أن هنالك تشابهًا مع تجرِبة الإشراف المتنوّع التي سبق طرحُها من قِبَل مدير إدارة الإشراف التربوي السابق بوزارة التربية والتعليم الدكتور راشد العبدالكريم.

وحيث إني لم أطَّلع عليها من قبلُ، فقد قمت بالبحث عنها ومراجعتها، ووجدتُ نوعًا من التشابه، ونوعًا من الاختلاف، سيلاحظها مَن يقارن بين الفكرتين، وإن كنت شعرت بأني أسير على طريق مسلوك من قبلي، وأن هنالك مَن يفكِّر بنفس الطريقة.

ولعل أهمَّ طرق الاختلاف تعتمد على أن مقترَحي هذا لا يغير كثيرًا من آليات عمل المشرف التربوي، بقدر ما يجعله أكثر ملازمة للمعلِّم بشكل يومي، وأدائه داخل الفصل، وطريقة تعامله مع طلابه في المدرسة.كما أنه سيحدث وفرًا في أعداد المشرفين التربويين حيث يُقلل الحاجة إلى زيادة أعدادهم.وإني لأتمنى أن يكون في هذا المقترح إضافةً جديدة للميدان التربوي.

٥ـ آلية ترشيح المشرف التربوي

لماذا يتوجه المعلم إلى الإشراف التربوي؟

كنت ذات مرة عند رئيس قسمي في إدارة التربية والتعليم أعمل على جهازه وعلى مكتبه وكان خلفي شخصان يتحدثان في بداية السنة الدراسية وكان محور حديثهما عن صعوبة عملهما في الإشراف التربوي فقال أحدهما إن مشكلة نقص الخبرة في الميدان تشكل العقبة الأكبر في عمله حين يفاجأ بموقف جديد لا يعرف كيف يتصرف حياله مما يشعره بحرج شديد أمام إدارة المدرسة ومعلميها حين لا يستطيع أن يؤدي دوره المتوقع منه كمشرف تربوي.

شدني هذا الحوار الدائر بينهما للالتفات إليهما فوجدت شابين في العقد الثالث من العمر وأسفت لما يعانيانه وأمثالهما بشكل يومي،وردني هذا إلى تلك السنوات التي كنت فيها مديرا لمدرسة ثانوية حين كان يزورني بعض المشرفين التربويين فإذا أقبل أحدهم كنت أتعرف على مدى إمكاناته وخبرته من خلال أسئلته التي يطرحها حيث يتميز المشرف القدير بعمق في التفكير وبحث عن المسائل المفصلية بينما لا تنم أطروحات ذوي الخبرة القاصرة سوى عن أسئلة سطحية وفي غير مكانها في أحيان كثيرة.

وفي رأيي أن سبب حدوث هذا مع عزوف كثير من ذوي الخبرة عن الإشراف التربوي عائد إلى خطأ إداري في ترشيح المشرفين حينما كان ترشيحا شخصيا من قبل مشرف قديم أو مسئول في إدارة التربية والتعليم مما أدى إلى وجود عدد من المشرفين غير المؤهلين لتطوير

الميدان التربوي وأحال أن بعضهم إنما يهمه أن يكون مشرفا تربويا كنوع من الوجاهة الاجتماعية والتميز على الأقران ولا بأس بعد ذلك أن يقوم بأي عمل إداري وإن كان لا يمت للإشراف التربوي بأي صلة و في ذلك نوع من تغطية عجزه عن مكابدة مشكلات الميدان.

كما يضاف لمشكلة نقص الخبرة مشكلة أخرى هي مشكلة ضعف تدريب المشرفين والتي إن وجدت أصلا في بداية التكليف بالإشراف فهي لا تعدو أن تركز على بعض الأعمال الإدارية والإحصائية المتعلقة بتقرير المشرف اليومي دون وجود عمق أصيل في ما يطرح وإذا رشح المشرف التربوي بعد عمر طويل لدورة المشرفين التربويين في إحدى الجامعات يكون ما اكتسبه أصلا من خلال عمله في الميدان أكبر وأهم مما يمكن أن يستفيده في هذه الدورة التي جاءت متأخرة والتي يبدو أنها غير ذات جدوى كبيرة من الناحية العلمية أو العملية للميدان التربوي كما تبين لي عند سؤال عددًا من الزملاء الذين التحقوا بها في سنوات متعددة وجامعات مختلفة.

ومما يحسب لوزارة التربية والتعليم في الفترة الأخيرة محاولة اهتمامها بخطوات الترشيح الصحيحة التي أصبحت تقوم بعملية فرز للمتقدمين للإشراف التربوي والتي يمكن تطويرها خلال السنوات القادمة للرقي بالإشراف التربوي بشكل أكبر .

وفي رأيي أنه عند اختيار المشرف التربوي فلابد من العناية بالجوانب التالية:

- أن لا تقل خدمته في التعليم عن عشر سنوات معلما.
- أن يكون ممن مارس الإدارة المدرسية (مديرا أو وكيلا) لمدة لا تقل عن سنتين،حتى يلم بجميع الظروف التي تحيط بالمدرسة وذلك لأن هنالك فرقًا في تصور صعوبات المدارس وإدراك واقعها بين من مارس إدارتها وبين من لم يمارس إدارتها.
- تمكن المرشح من تخصصه وأداءه داخل الفصل.
- إلمامه بالجوانب الإدارية والتربوية وخصائص النمو فقد لاحظت أن بعض المشرفين التربويين لا يفرقون بين خصائص نمو الطلاب وأثره على سلوكهم في كل مرحلة دراسية.
- أن يكون لديه ملكة الحس النقدي المتزن التي تمكنه من التعرف على مواطن الخلل في الميدان الذي يعمل فيه، ليساعده ذلك على اقتراح حلول عملية لمشكلات المدارس.
- أن يكون له تجارب ومشاركات مفيدة في عمله تنبئ عن أصالة تفكيره وقدرته على إفادة الميدان مع تجنب التجارب المقلدة المعتمدة على القص واللصق أو استنساخ أفكار الآخرين دون تطوير وتأصيل.
- أن يتحلى بالخلق الحسن والسيرة النظيفة وهذا ينطبق على المعلمين بشكل عام.
- أن يكون الترشيح عبر لجنة مكونة من أعضاء ذوي خبرة في مجالات التربية المختلفة الملمة بالميدان التربوي على أن يكونوا مختلفي التخصصات والخبرات والمشارب.

إن المفاضلة متعددة الجوانب التي تسبر الجوانب الشخصية للمرشحين للإشراف التربوي ستوفر لنا فئة من ذوي الأصالة التربوية الذين يهمهم الارتقاء بالعملية التربوية ، وليس صحيحا أن نعتذر بسبب عزوف المتقدمين عن الإشراف التربوي لتكون لنا حجة القبول بالحد الأدنى من المؤهلات إذ لو كانت هنالك حوافز تقدم للمتميزين لوجد تنافس على الإشراف التربوي أما أن يشعر المتقدمين بأن العمل في الإشراف التربوي مجرد زيادة أعباء دون مقابل فإن ذلك سيعد حاجزا كبيرا وعثرة في طريق الارتقاء بالإشراف التربوي، أضف إلى ذلك أن وجود الدعم المعنوي للمشرف التربوي وتفريغه ليقوم بدوره الحقيقي وعدم استنزاف جهده وطاقته في الأعمال الإدارية وجمع البيانات لأقسام وإدارات أخرى كل ذلك يعد سببا في عزوف المعلمين المميزين عن الإشراف التربوي،وقل مثل ذلك في إدارات المدارس وبخاصة الثانوية.

ويحق لي بعد ذلك أن أتساءل لماذا ترضى وزارة التربية والتعليم وإداراتها بأن يتجه مديري الإدارات والمشرفين التربويين إلى المدارس الأهلية التي تستقطبهم عبر منحهم حوافز مادية تعادل نصف رواتبهم شهريا إضافة إلى إعطائهم هامشا كبيرا لتطوير أداء مدارسهم ودعم أفكارهم التطويرية فيجتمع لهم الدعم المادي والدعم المعنوي في آن واحد، مما يتيح مجالا كبيرا للتنافس فيما بين المدارس الأهلية[١] التي تسعى للتميز

---

[١] – تختلف المدارس الأهلية فيما بينها اختلافاً يعرفه كل من له علاقة بالتعليم ومستوى المدرسة الأهلية مرتبط مباشرة بمالكها ونظرته إلى مدرسته وماذا ينتظر منها، وكلامنا هنا منصب على المدارس الأهلية وليس الدكاكين الأهلية.

واستقطاب أكبر عدد من الطلاب وأولياء الأمور من خلال تكوين سمعة طيبة عن مستوى أداء مدارسهم.

ألا يحسن بالوزارة أن تبادر هي لهذا الأمر لا سيما وأنه على المدى البعيد سيحدث وفراً مالياً ضخما حينما تقل أخطاء العاملين في الميدان التربوي تلك الأخطاء التي تستنزف الوقت والجهد والمال للتخفيف من آثارها.

نأمل أن تكون وزارة التربية ساعية بشكل جاد لتطوير الإشراف التربوي وألا تبقى خاضعة للبند المادي بحيث تتسبب في تعطيل عنصر مهم في تطوير الميدان التربوي بشكل أسرع مما يتوقع المسئولون لو تم عمله بالشكل الصحيح.

"جرّب الكرسي"

أيها المسئول جرّب كرسي مدير المدرسة

هذا مقترح طرحته في أكثر من لقاء ومؤتمر تربوي وهو نوع من التدريب على رأس العمل ويتعلق بالتعرف على مهام واحتياجات المدرسة وطبيعة العمل في الميدان التربوي داخل المدارس وما تعانيه إدارات المدارس ومشكلاتها اليومية التي لا يعرفها كثيرٌ من المسئولين الذين لم يمارسوا العمل في الميدان التربوي أو أولئك الذين تقتصر خبرتهم على جانب واحد فقط.

وهذا المقترح يقتضي أن يباشر المسئول مهام إدارة مدرسة بشكل كامل لمدة أسبوع منذ بدء الاصطفاف الصباحي وحتى نهاية الدوام ويقوم بجميع أعمال مدير المدرسة وتكون له بمثابة دورة تدريبية يتعلم من خلالها ما لن يتعلمه طوال حياته من خلال الكتب ولا الدورات النظرية.

ويُشترط أن تكون المدرسة ثانوية في أكثر الأحياء فقرًا وكثافة سكانية لأنه يوجد فيها ما لا يوجد في غيرها وفيها تجتمع كل خبايا المجتمع التي لا تجتمع في أي مكان آخر.

ويمكن للمسئول بدءًا من المشرف التربوي وإلى رؤساء الأقسام ومديري الإدارات ومديري مكاتب التربية ومديري الإدارات وحتى وكلاء الوزارة أن يتعلموا خلال هذه الدورة العملية لمدة أسبوع واحد

ما يساعدهم على إعادة بناء خرائطهم الفكرية واتجاهاتهم نحو تطوير التعليم وإعادة ترتيب الأولويات.

وأنا على كامل الثقة بأنها ستختلف طريقة تناول المسئول للاحتياجات التربوية وتعاد دراسة كثير من الأمور لانكشاف زوايا وخبايا الميدان التربوي أمام المسئولين .

هل يمكن أن يتحقق هذا المقترح ؟ سأضّم ذلك إلى أحلامي الأخرى للتطوير التربوي إلى ما شاء الله.

٦ـ ماذا ينتظر الآخرون من المشرف التربوي؟

المشرف التربوي قائد التغيير والتطوير في الميدان التربوي وهو بلا شك من أهم عناصر تطوير العملية التربوية إن لم يكن أهمها على الإطلاق وهو أفضل عنصر مؤهل ومتمكن في الميدان–كما هو مفترض– وإذا كان المعلمون هم صفوة المجتمع حين يعلمون الناس الخير ويصبرون على مهنتهم فإن المشرفون هم صفوة الصفوة كما كان يحلو لوزيرنا السابق محمد الرشيد رحمه الله أن يسميهم وهو مسمى مطابق للحقيقة ويصف واقع الحال في الميدان التربوي أو هذا ما يجب أن يكون من وجهة نظري.

وهذه المكانة التي يتبوأها المشرف التربوي جعلت الآخرين ينظرون إليه نظرة مختلفة سواءً في ذلك من هم دونه في الميدان ومن هم فوقه من الناحية الوظيفية في الوزارة وإدارات التعليم .

وقد حرصت على أن اعرف ما هو الدور المنتظر من المشرف التربوي[١] من وجهة نظر العاملين في المدارس من معلمين ومديرين ومن جهة المشرفين التربويين أنفسهم ومن جهة ثالثة مهمة وهي نظرة الوزارة وماذا تنتظر من المشرف التربوي حسب ما أعلنته في آخر إصداراتها حين كتابة هذا الفصل.

---

[١] –استخدمت هنا أسلوب البحث الاجرائي التربوي لجمع المعلومات الواردة في هذا الفصل.

أولا: ماذا ينتظر المعلمون من المشرف التربوي:

عندما حاولت أن أتعرف على مايريده الآخرون من المشرف التربوي توجهت بهذا السؤال من خلال استبيان وزعته على عدد من المعلمين والمديرين في عينة عشوائية من المدارس وحرصت على أن يكون المعلمين من المتميزين وذوي الخبرة في الميدان ذلك لأن الجدد لا يملكون التصور الصحيح لدور المشرف التربوي والمعلمين غير المتميزين غالباً ما تكون نظرتهم للمشرف سلبية.

وعند عرض الإجابات لم أحرص على تبويبها وحذفت المكرر منها لأن هدفي هو استجلاء الدور المنتظر والمتوقع من المشرف التربوي وليس الحكم عليه ،وكانت الإجابات كالتالي:

١- العناية بالعلاقة الأخوية الإيجابية مع المعلم .
٢- ضرورة اتساق توجيهات المشرف مع الأنظمة والقرارات .
٣- تفعيل الجوانب التقنية مع المعلمين من خلال الانترنت.
٤- التواصل المستمر مع المعلمين.
٥- مراعاة ظروف المعلم المادية والمعنوية وعدم تكليفه بما يرهقه.
٦- مناقشة وتطوير المناهج مع المعلمين.
٧- أن يمثل مرجعاً علمياً وفنياً للمعلم.
٨- توفير احتياجات المعلم فيما يخص مادته.
٩- العناية بتطوير المعلم وتحسين أداءه.
١٠- عدم الحكم على المعلم من خلال مستوى الطلاب.
١١- تعديل جوانب القصور في المعلم.

١٢- العناية برفع الدافعية لدى المعلم.

١٣- السعي في تأمين دورات تدريبية للمعلم.

١٤- العناية بالواقعية والبعد عن المثالية .

١٥- القيام بمهامه بصدق وأمانة.

١٦- تقديم خبرات جديدة للمعلمين.

١٧- العناية بجوانب الإدارة الصفية والمهارات الأخرى.

١٨- التوجيه الإيجابي الجاد للمعلم.

١٩- أن يكون صاحب قرار واضح عند الحاجة وخاصة عند نقل المعلم إذا اقتضت المصلحة.

٢٠- نقل احتياجات المدرسة إلى المسئولين ومتابعتها.

هذه أهم الجوانب التي ينتظرها المعلمون والمديرون من المشرف التربوي والملاحظ هنا أن دور المشرف التربوي غير واضح لديهم إذ أن هذه الجوانب في جزء كبير منها لا يملك المشرف أن يشارك فيها فضلاً عن أن يتخذ فيها قراراً؛وهذا يدل على أن هنالك قصورا واضحا في معرفة دور كل عنصر في العملية التربوية وهذا راجع أصلاً إلى قصور في عملية تثقيف الميدان التربوي بشكل عام من قبل الوزارة .

وإذا كانت بعض هذه الجوانب ليست طوع يد المشرف التربوي إلا أنه مازال هنالك الكثير من الأدوار التي هي من صميم عمل المشرف التربوي وينتظرها المعلمون منه وهنا يأتي دور التخطيط التربوي والتدريب الذي يمكن أن يقوم المشرف بتصميمه؛وأقترح عليه

هنا أن يقوم بعقد لقاء عام لمعلميه يتم من خلاله توزيع فرق عمل تتقاسم المهام فيما بينها لتسهم معه في الارتقاء بدوره المنتظر منه وهذا يعتمد في جزء كبير منه على جانب العلاقات الإيجابية التي سبق له بناءها معهم.

ثانياً: ماهو دور المشرف التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين:

وعند توزيع استبانه تحمل هذا السؤال على مجموعة من المشرفين التربويين أجابوا بما يلي:

١- فني ٢٠% وإداري ٨٠% .

٢- تطويري –استشاري- تحفيزي.

٣- تحديد احتياج المعلم للتطوير والمساهمة في نموه المهني.

٤- متابعة تطبيق التعاميم.

٥- الحرص على صقل المواهب.

٦- العناية بجودة المخرجات التعليمية.

٧- الرقي بأداء المعلمين والمديرين.

٨- الإشراف على العملية التعليمية.

٩- عمل التجارب التربوية التي تفيد الطلاب.

١٠- معرفة احتياجات الميدان والإسهام في توفيرها.

١١- إعداد أوراق عمل ومشاريع تربوية لتطوير الميدان.

١٢- علاج مشكلات المدارس.

١٣- العناية بالتعاون والعلاقة الأخوية.

ثالثاً: ماهو دور المشرف التربوي من وجهة نظر وزارة التربية والتعليم :

(الأدوار المنتظرة للإشراف التربوي:

تفرض طبيعة المرحلة الحالية والمستقبلية وما تشهده من تغير سريع؛أن يستجيب الإشراف التربوي للتحديات ويواكبها بخطة تطويرية شاملة تتمحور حول ما يلاءم متطلبات التطوير من أدوار منتظرة منه،ويتمثل أبرزها فيما يلي:

- تهيئة الميدان التربوي للإيمان بحتمية التغيير الإيجابي قاعدة للتطوير .والاستجابة الفاعلة المتفاعلة معه.
- تغيير الاتجاهات السلبية لدى بعض القيادات التربوية والمعلمين والطلاب نحو التغيير في العمل التربوي والتعليمي.
- تهيئة المتعلم والمعلم لمواجهة تحديات العصر وفق منظومة قيمية إسلامية أخلاقية متكاملة.
- مواكبة التطور المتسارع في مجال تقنية المعلومات والاتصالات وتوظيفها بفاعلية.
- بناء استراتيجيات متكاملة لإدارة المعرفة والمساهمة في تطوير مجتمع المعلومات.
- بناء القدرات الفردية والمؤسسية للتكيف مع المتغيرات المتسارعة والإسهام في إحداثها.
- تطوير بيئات التعلم وتحسين مخرجاتها النوعية.)

(راجع كتاب الإشراف التربوي في عصر المعرفة ص١٢) إصدار الوزارة عام ١٤٢٨-١٤٢٩هـ

وهنا أذكر إخواني المشرفين التربويين بضرورة تحديث رؤاهم وتصوراتهم وفق ما يتوقعه منهم الآخرون لأن ذلك سيغير كثيرا من طريقة ترتيبهم

لأولوياتهم عند وضع خططهم.ويجب ألا يستمر المشرف التربوي في القيام بأعمال مكررة دون ملاحظة التغيرات من حوله ودوره المنوط به في ترشيد وتوجيه هذه التغيرات.

ولعله مما سبق يتضح أن دور الإشراف التربوي المنتظر منه هو التغيير الإيجابي للعملية التربوية حسب ما يتضح من رؤية الوزارة وهذا التغيير المنتظر من قبل الإشراف التربوي أهم أدواته هم المشرفون التربويون الذين سيتصدون لعملية التغيير الإيجابي للسعي إلى نقل مدارسنا إلى مجتمع المعرفة كما تخطط لذلك الوزارة وكما تعلنه في برامجها ومشاريعها.

وهذا الدور هو ذاته ما ينتظره الميدان ويتفق عليه الجميع من الرغبة في التغيير نحو الأفضل كما يتضح فيما نقلناه عن المعلمين والمشرفين ، فما دام الجميع متفقين على ذلك فأين الإشكال إذاً؟

الإشكال في رأيي في عدم وجود خطة واضحة المعالم لإحداث التغيير الإيجابي المقصود ،فنحن نريد أن نغيّر ولكن ماذا؟ ولماذا ؟وكيف ؟ ومتى؟ أتصور أن هذه الأسئلة لم نتمكن من الإجابة عليها حتى الآن ؛ والتغيير الإيجابي لا تكفي الرغبة في حدوثه ليحدث بل لابد من خطة واضحة المعالم تجنبنا أسلوب المحاولة والخطأ الذي إن قدّمنا خطوة أرجعنا خطوات كثيرة.

أضف إلى ذلك أن التغيير الإيجابي لابد أن يتلمس حاجات الميدان ورغبات الأشخاص الذين يُنتظر منهم المساهمة في عملية

التغيير لنضمن نجاحه أمّا أن يُجبر العاملون في الميدان على التغيير دون سابق تثقيف للميدان التربوي يتناسب مع سعته وكثرة المنتمين إليه ،ودون تعريف بأهمية الحاجة للتغير فإن ذلك سيزيد من عدد الأشخاص السلبيين الذين سيقاومون التغيير لأنهم يعتقدون أنه ضد مصالحهم.

كما ينبغي تذكر أن عدم توصيف المهام المهنية المنوطة بالمشرف التربوي ومدى صلاحياته تؤثر في عمله كثيرًا ، ومن أكبر المعيقات تداخل صلاحيات الإدارات والأقسام وعدم وجود تنسيق أو توصيف دقيق لحدود مسئولياتهم يسبب ارباكا لا تخطئه عين أيَّ مراقب للميدان التربوي.

٧ـ المشرف التربوي و التخطيط

العامل في الميدان التربوي يعلم مدى اتساعه وتشعبه وتداخل مكوناته فيما بينها مما قد يشكل نوعاً من الإرباك أو الفوضى بالنسبة لمن يريد أن يخطط له نظرا لتعدد مكوناته الأصلية وتداخل احتياجاتها بشكل ملح في أكثر من جانب وفي نفس الوقت تقريبا فما يلبث المشرف أن يخطط لجانب إلا ويظهر له إشكالية في جانب آخر لا تحتمل التأجيل مما يذكرنا بقول العرب إن المصائب لا يأتين فرادى ،وقولهم تكاثرت الظباء على خراش فما يدري خراش ما يصيد؛ وكل من يعمل في الميدان التربوي يدرك هذه الإشكالية ؛ ويمكن القول أن للمشرف التربوي في خضم هذا العباب مهام ووظائف عديدة يمكن إجمالها في الأقسام التالية:

إدارية – تخطيطية – تنشيطية – تدريبية – بحثية – تقويمية – تحليلية – ابتكاريه

و هذه المهام تشمل المجالات التالية:

الإدارة المدرسية– القيم التربوية— الطالب — المعلم — طرق التدريس — المقرر الدراسي – التقويم – النشاط— المبنى المدرسي – الوسائل والتجهيزات المدرسية.

إن التداخل والتزاحم بين هذه الوظائف والمجالات التي تعد جميعها أساسية قد يربك العاملين في الميدان التربوي ومنهم المشرف التربوي

ولهذا تسعى الوزارة وتبعا لها إدارات التربية والتعليم إلى إيكال مهام محددة لإدارات متخصصة لفض الاشتباك بين هذه الاحتياجات المتداخلة ولكن مع ذلك يبقى المشرف التربوي مرتبطا بهذه التداخلات -التي يحلو لأحد الزملاء تسميتها بالفوضى المنظمة- ونظرا لذلك يحتاج المشرف التربوي إلى التخطيط بشكل مستمر مع التعرف على طرق جديدة لتقويم الخطط للتعرف على جوانب القصور؛لذا فإنني أرى أهمية قيام الوزارة ممثلة في التدريب التربوي أن تخرج من قالبها غير المجدي الذي تدور فيه لتتجه إلى تطوير التدريب ليتواكب مع حاجة الميدان التربوي الفعلية ولن يعجزهم هذا إذا ما أرادوا ذلك أما أن يبقى دور التدريب مجرد نقل كتب مترجمة ومبتسرة[١] يحفظها المدرب ثم يلقيها على المتدربين – كما هو الحال في كثير من الدورات التدريبية التي تقام حاليا-فلن نخرج بتقدم ملموس.

وحتى ذلك الحين الذي ينهض فيه التدريب التربوي بدوره بشكل فعال فإن المشرف التربوي يحتاج إلى التعرف على التخطيط في الجانب التربوي والجانب الإداري وهذا يستلزم مجهودا إضافيا ذاتيا و بكل حال فإن هنالك خطوات وقواعد للتخطيط الجيد يمكن للمشرف التربوي أن يجدها في مظانها من كتب تربوية أو إدارية وسأحاول في الأسطر القادمة أن ألخص بعض خطوات التخطيط المهمة التي توصلت إليها بحسب جهدي القاصر.

---

[١] -مُبْتَسَرٌ : عَمَلٌ غَيْرُ نَاضِجٍ

جاء في دليل مفاهيم الإشراف التربوي الذي تصدره وزارة التربية والتعليم في تعريف التخطيط التربوي ما يلي: (هو عملية اختيار أفضل البرامج والنشاطات والإجراءات الواجب القيام بها لتحقيق الرؤى والأهداف التربوية ، وتحديد كيفية الإنجاز ، وتعيين الكوادر والإمكانات اللازمة للتنفيذ ، ووضع معايير وآليات المتابعة والتقويم ، في فترة زمنية محددة...).

إن هذا التعريف يجمع كل جوانب الخطة التي تحتاج أن تضعها لتكون خطة ناجعة وأرجو عند وضعك لخطتك ملاحظة مايلي[١]:

١-احرص على أن يكون هدفك محدداً بشكل واضح ، وعليك تجنب العموميات أو الأهداف الضبابية .

٢-احرص على أن يكون الهدف مما يمكن قياسه بشكل واضح ، وعليك تجنب الأمور الذاتية أثناء القياس.

٣-احرص على أن يكون هدفك واقعيا يمكن تحقيقه .

٤-حاول أن تشرك معك آخرين في الالتزام بتحقيق أهدافك .

٥- قسم أهدافك على فترات زمنية مناسبة.

---

[١] -عن كتاب المدير المتميز للمؤلف.

وأهداف الخطة للمشرف التربوي لابد أن تتضمن العناصر التالية أو بعضها[١] :

١- رفع كفاية المعلمين المهنية.
٢- رفع قدرات المعلمين التربوية .
٣- تطوير المناهج الدراسية.
٤- تحسين البيئة المدرسية.
٥- إكساب المعلمين والمديرين الخبرات المتميزة الجديدة.
٦- تقويم العملية التعليمية تقويماً موضوعياً.

كما يجب أن تحدد للخطة مدة زمنية واضحة(سنوية أو فصلية أو شهرية أو أسبوعية) والمشرف التربوي حين يضع خطته عليه أن يلتزم بضوابط حتى تؤتي خطته ثمارها بشكل مفيد ومن هذه الضوابط[٢]:

١- أن تكون خطة المشرف نابعة من تحليل نتائج المعلومات ، والبيانات التي يحصل عليها من مجالات الإشراف التربوي والإدارات الأخرى.

٢- عند تطوير القدرات يجب أن تلبي الخطط حاجات المعلمين والمنهج والبيئة.

---

[١] - للتوسع راجع كتاب القيادة التربوية للإشراف التربوي للأستاذ/جمال إبراهيم القرش.

[٢] - للتوسع راجع كتاب القيادة التربوية للإشراف التربوي للأستاذ/جمال إبراهيم القرش.

٣- أن تكون أهداف الخطة واضحة ومرتبة حسب الأولويات التي يظهرها تحليل الواقع والتصور المستقبلي.

٤- اختيار الوسائل ،والأنشطة،والإجراءات المناسبة -والممكنة- لتحقيق الأهداف.

٥- أن تكون خاضعة للتجريب لتثبت كفايتها دون استعجال النتائج مع وجود بدائل مناسبة.

٦- أن تتضمن إجراءات لتقويم النشاطات وفق معايير محددة ضمن الخطة.

٧- أن تجزأ الخطة إلى سنوية وفصلية وشهرية وأسبوعية.

وعند وضع الخطة فإنها ستمر بمراحل متتابعة يبنى التالي على السابق وهذه المراحل على النحو التالي[1]:

١- مرحلة جمع البيانات وتحديد مصادر المعلومات.

٢- مرحلة تنظيم البيانات.

٣- مرحلة وضع الخطة.

٤- مرحلة التنفيذ.

٥- مرحلة التقويم.

إن قدرة المشرف التربوي على التخطيط بشكل جيد سينعكس أثره على الميدان بجميع مكوناته وإن كان ذلك سيتجلى بشكل واضح في

---

[1] - للتوسع راجع كتاب القيادة التربوية للإشراف التربوي للأستاذ/جمال إبراهيم القرش.

المعلم والطالب إذ أن تقدم المعلم هو الثمرة الحقيقية لجهد المشرف التربوي وتبعا له سيظهر الأثر على الطلاب لأن ذلك هو الثمرة الحقيقية لجهد المعلم؛لكن هذه المظاهر تحتاج إلى وقت لتظهر في سلوك المعلم وبالتالي الطالب.

وأظن جازما أن ما قلته عن الجوانب التخطيطية سينعكس أثره على الجوانب الإدارية و التنشيطية و التدريبية و البحثية والتقويمية و التحليلية والابتكاريه ؛كما يمكنك أن تلمسه في المجالات التي تخص الإدارة المدرسية والمبنى المدرسي و الوسائل والتجهيزات المدرسية والطالب والمعلم والنشاط.

ولضخامة هذه المسئولية فإني أرى أنه ليس صحيحًا ولا حكيمًا أن يُطالب المشرف التربوي وحده بالنهوض بهذه المهام بشكل فردي وعشوائي يعتمد على المحاولة والخطأ في وزارة تجاوز عمرها نصف قرن ولها رصيد ضخم من الخبرة وفيها من الرجال الأكفاء ما نفاخر به الآخرين.وحتى ذلك الوقت الذي نرى فيه التخطيط يسير بطريقة صحيحة وسليمة فلابد للمشرف التربوي أن يحاول جاهدًا أن يبني خطته وفق أسس سليمة والله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه ؛ ولا يكلف الله نفسًا إلا ما آتاها .

٨ـ تفعيل أساليب الإشراف التربوي [١]

تتعدد أساليب الإشراف التربوي وتتداخل ، ويمكن تقسيمها إلى أساليب فردية وأخرى جماعية ، فالبحث التربوي (مثلاً) قد يقوم به فرد ، وقد تقوم به مجموعة ؛ إذ ليس ثمة حد فاصل بين الأساليب الفردية والأساليب الجماعية .

ويمكن تقسيم الأساليب إلى مباشرة وغير مباشرة ، فإذا كان للمشرف التربوي الدور الرئيس في الأسلوب غير المباشر ، فإننا لا نجد حدوداً واضحة بين الأساليب المباشرة وغير المباشرة ، فالنشرات التربوية تعد أسلوباً غير مباشر ؛ لأن فاعليتها تتوقف على مدى إيجابية المعلم في قراءتها وتنفيذ مضامينها بنفسه ، وتعد أسلوباً مباشراً لما يبذله المشرف التربوي من جهد في متابعتها ومناقشتها مع المعلمين ، وهذا التقسيم بين الأساليب الفردية والجماعية ، المباشرة وغير المباشرة ، يستخدم من أجل الدراسة التحليلية ليس إلا .

ويلاحظ أنه ليس هنالك أسلوبًا واحدًا لنكتفي به في الإشراف التربوي و يمكن أن يقال عنه إنه أفضل الأساليب ، كما أنه قد يستخدم في كل المواقف والظروف ، حيث إن كل موقف تعليمي يناسبه أسلوب من الأساليب الإشرافية ، كما أنه قد يستخدم في الموقف التعليمي الواحد أكثر من أسلوب ، فقد يتطلب الأمر أن يزور المشرف التربوي المعلمين في فصولهم لتشخيص مشكلة تواجههم

---

[١]- راجع دليل المشرف التربوي في موقع تعليم المدينة.

،وقد يترتب على هذه الزيارة عقد اجتماع عام لهم أو تنظيم ندوة تربوية لمناقشة المشكلة ، وقد يتخلل كل هذا قراءات يوجه المشرف التربوي زملاءه المعلمين إليها ·

ومن هنا كان لكل أسلوب إشرافي مدى ، واستخدامات ، ومقومات تحدد مدى فاعليته ونجاحه.

وأبرز الأساليب الإشرافية هي :

١- زيارة المدرسة :

وهي إحدى الأساليب المستخدمة للإشراف على المدارس وتعرف مشكلاتها واحتياجاتها وأنشطتها وواقعها التربوي والاجتماعي.

٢- الزيارات الصفية :

يقصد بالزيارات الصفية زيارة المشرف التربوي للمعلم في قاعة الصف في أثناء عمله ، بهدف رصد النشاطات التعليمية ، وملاحظة التفاعل الصفي ، وتقويم أداء المعلم ، والوقوف على أثره في الطلاب.

٣- المداولات الإشرافية:

هي عبارة عن كل ما يدور من مناقشات أو مشاورات بين المشرف التربوي والمعلم حول بعض المسائل المتعلقة بالأمور التربوية العامة، أو أساليب التعليم أو مشكلات تعليمية أو ملحوظات تتصل بكفايات المعلم العلمية أو المهنية. أو أداءه داخل الصف.

٤- النشرة الإشرافية:

هي وسيلة اتصال بين المشرف التربوي والمعلمين ، يستطيع المشرف من خلالها أن ينقل إلى المعلمين بعض خبراته وقراءاته ومقترحاته ومشاهداته بقدر معقول من الجهد والوقت.

٥- القراءة الموجهــة:

هي أسلوب إشرافي هام يهدف إلى تنمية كفايات المعلمين في أثناء الخدمة من خلال إثارة اهتمامهم بالقراءات الخارجية، وتبادل الكتب واقتنائها، وتوجيهم إليها توجيها منظما ومدروسا.

٦- الندوات التربوية:

هي عبارة عن عرض عدد من التربويين لقضية تربوية أو موضوع محدد، وفتح المجال بعد ذلك للمناقشة الهادفة المثمرة.

٧- اجتماعات المعلمين:

هي لقاءات تربوية بمعلمي مادة دراسية، أو صف معين، أو مجموعة معلمين في تخصصات مختلفة، لتحقيق التكامل بين جهودهم، وتجميع الأفكار في مواجهة المشكلات التربوية.

٨- الاجتماعات العامة:

قد تتطلب الحاجة الدعوة إلى عقد اجتماع إشرافي عام لجميع المعلمين في المدرسة، أو مجموعة من المدارس بغية تقديم خدمة إشرافية لهم جميعا، لمناقشة مشكلة مهنية عامة مثل (التخطيط للتدريس، صياغة الأهداف السلوكية، أساليب بناء الاختبارات، طرق تحليل نتائج الاختبارات، ...... الخ).

٩- الدروس التطبيقية (التوضيحية) :

هو أسلوب علمي عملي حيث يقوم المشرف التربوي أو معلم ذو خبرة بتطبيق أساليب تربوية جديدة، أو شرح أساليب تقنية فنية، أو استخدام وسائل تعليمية حديثة، أو توضيح فكرة، أو طريقة يرغب المشرف التربوي إقناع المعلمين بفعاليتها وأهمية تجريبها، ومن ثم استخدامها.

١٠- الزيارات المتبادلة بين المعلمين:

الزيارات المتبادلة أسلوب إشرافي مرغوب فيه، يترك أثرا في نفس المعلم ويزيد من ثقته بنفسه، لأنه يجرى في مواقف طبيعية غير مصطنعة، ويتم فيه زيارة معلم أو أكثر لزميل لهم داخل الفصل، وقد تتم الزيارات المتبادلة بين معلمي مدرسة واحدة أو مدرستين متجاورتين وبين معلمي مادة واحدة أو مواد مختلفة، ذلك تحت إشراف مدير المدرسة أو المشرف التربوي.

١١- المشغل التربوي (الورشة التربوية)

هو نشاط تعاوني عملي يقوم به مجموعة من المعلمين تحت إشراف قيادات تربوية ذات خبرة مهنية واسعة بهدف دراسة مشكلة تربوية مهمة أو إنجاز واجب أو نموذج تربوي محدد.

١٢- البحث الإجرائي :

البحث الإجرائي نشاط إشرافي- تشاركي يهدف إلى تطوير العملية التربوية، وتلبية الحاجات المختلفة لأطراف هذه العملية خاصة من خلال المعالجة العلمية- الموضوعية للمشكلات المباشرة التي يواجهونها.

وكما مرّ معنا أن لكل أسلوب إشرافي مدى ، واستخدامات ، ومقومات تحدد مدى فاعليته ونجاحه ، حيث يختلف ذلك بحسب الحاجة إليه وإمكانات المشرف والمعلمين والموقف التربوي.

لكن السؤال المهم هو كم من هذه الأساليب الإشرافية نفذه المشرف التربوي طوال عمله في الإشراف التربوي، لاشك أن هناك بعض الصعوبات التي قد نواجهها في الميدان ولكن ألا ترى معي أن اقتصارنا على الزيارة الصفية والنشرات التربوية وزيارة المدرسة والمداولات الإشرافية بشكل متكرر يعد قصورا في عملنا.كما لا يخفى أن كثيرا مما يعد مشاغل تربوية لا تعدو أن تكون لقاءات بالمعلمين يعرض فيها المشرف وجهة نظره دون أي قبول لمخالفته وهذا على الأقل هو ما مرّ علي شخصيا في مرات كثيرة.

ومما يحسن ذكره هنا أني أردت ذات مرة في أول عملي في الإشراف التربوي أن أقوم بعمل بحث إجرائي وقبل أن أنفذه أردت أن أسترشد بزملائي المشرفين ووجدت أفضل فرصة لسؤالهم أثناء الاجتماع الأسبوعي لمركز الإشراف وأثناء سؤالي لهم تفاجأت بأنه لم يقم أحد منهم بعمل أيَّ بحث إجرائي طوال مدة عمله في الإشراف التربوي

رغم أن بعضهم جاوز العشر سنوات في الإشراف التربوي وقد كانوا قرابة الثلاثين مشرفاً.

وأتوقع أننا مادمنا نؤدي نفس الأساليب الإشرافية بشكل مكرر وآلي فسنبقى ندور في نفس الحلقة المفرغة حتى يتيسر لنا أن نكسرها بإقدامنا نحو التجديد ، لأن هذه الأساليب التي نكررها بشكل آلي في كل عام دراسي إنما يراد منها أن تكون مقياسا مبدئياً لحاجة الميدان الفعلية لوضع خطط جماعية منظمة ومقننة من أجل الارتقاء بدور المعلم والمدرسة والطالب وإذا بقينا ندور في نفس الدائرة فإن عملنا سيبقى مجرد مهام مكررة.ألا ترى معي أن الزيارة الصفية –مثلاً– تكاد تفقد قيمتها إذا تكررت دون أن يتبعها أنشطة ترتقي بأداء المعلم،فأي فائدة يمكن أن أجنيها من الزيارة الثانية أو الثالثة إذا لم يكن هدفي قياس مدى تقدم المعلم في أداءه الذي يفترض أني قد وضعت برنامجاً عملياً له بعد الزيارة الأولى حتى أتمكن من قياسه في الزيارات التالية.

على أني لا ألقي باللوم على المشرف التربوي وحده إذ أنه يكلف بنصاب من المعلمين يشغل وقته إضافة إلى الأعمال الإدارية الأخرى التي تستهلك أكثر وقته فيبقى بعد ذلك مضطراً لمبدأ سددوا وقاربوا ،كما أنه من الصعب على المشرف الذي لا يتوفر له تدريب مستمر أن يمارس هذه الأساليب الإشرافية التي تحتاج إلى نوع من الدربة والممارسة المقننة وليس من قبيل جرّب ثم اختر.

لذا فإنني أنادي بضرورة أن يقوم المسئولون في إدارات التربية والتعليم بوضع آلية إلزامية لكسر هذه الحلقة المفرغة لأنهم هم الذين رسخوها في الميدان وهم من يدعمها بشكل قوي–من خلال طوفان الأعمال الإدارية والإحصاءات المتكررة التي تطلبها إدارات وأقسام أخرى– وما لم يلتفتوا لهذا الأمر تخطيطا وتدريبا ودعما فسيبقى الإشراف التربوي كما هو الآن شبه معطل إلا من الجهود الفردية لبعض المشرفين المتميزين الذين قد يجدون أنفسهم نشازا في الميدان .

مقترح:

ولحل جزء من هذه المشكلة فإنه يجب أن تقوم إدارات وأقسام إدارات التربية والتعليم بأدوارها كاملة ولا تحمّل المشرفين التربويين مسؤولية متابعة مهامها في المدارس.

كما يمكننا لتطوير عمل المشرفين أن نستفيد من خبرة الجامعات حين لا يُرقى أحد الأساتذة ولا يرشح لرئاسة قسم حتى يقوم بعمل بحث لنيل الترقية فإذا نحن استفدنا من هذا فإنه لن يرشح لرئاسة أي قسم أو شعبة أو إدارة إلا من أثرى الميدان التربوي ببحث مفيد مؤصل أو تجربة مميزة مقننة أو ابتكار مفيد للعملية التربوية مع ضرورة وضع حوافز مادية مشجعة لهم ، على ألا تمر هذه المشاريع بدون إقرار وموافقة من أشخاص متخصصين ومتمكنين في الميدان التربوي حتى لا تصبح عملية شكلية؛ بعكس ما هو موجود حاليا من وضع لجان شكلية[1] تجتمع لتقضي وقتا ممتعا في الأحاديث الجانبية ثم تتخذ قراراتها بشكل فردي حين يكلون اتخاذ القرار إلى أحدهم للتخلص من عبئه أو بشكل مزاجي غير مدروس وغير واع دون دراسة حقيقية لما رفع إليها ولعلنا بهذا نساهم في الرقي بمستوى المشرفين ومسئولي إدارات التربية والتعليم.

---

[1] – نلاحظ في بعض اللقاءات أن هنالك قرارات سبق اتخاذا مسبقا والهدف الحقيقي من اللقاء مجرد تغطية إعلامية لأمر قد قضي بليل.

ويمكن ضبط هذا العمل من خلال تكليف لجنة من خيرة التربويين والأكاديميين لتشكيل لجان تحكيم للمشاركات المتوقعة.

كما ينبغي الاستفادة مما توفره وسائل التقنية وأدوات التواصل الاجتماعي في تفعيل أساليب الإشراف التربوي وتوجيهها بحسب الإمكان لخدمة العملية الإشرافية وتطوير الأداء والعلاقات في الميدان التربوي.

٩ـمهارة الاتصال للمشرف التربوي[1]

أتوقع هنا قبل أن أبدأ في موضوع المشرف التربوي والاتصال أن المشرف التربوي سبق و قام بالإطلاع على مفاهيم الاتصال بما فيها لغة الجسد والرسائل غير المنطوقة والكتابية والالكترونية وقام بدراستها دراسة وافية لأنها تشكل مهارة يمارسها بشكل شبه يومي أثناء أداءه لمهامه وكل أعمال المشرف التربوي تعتمد على مهارات الاتصال بالدرجة الأولى و تناول مثل هذا الموضوع من أجل تذكير الزملاء من المشرفين التربويين به أثناء تواصلهم مع زملائهم من المعلمين ومديري المدارس والقيادات التربوية والمجتمع المحلي ومن له علاقة بالميدان التربوي من عاملين أو مستفيدين من خدماته.

فما هو الاتصال؟

الاتصال هو عملية منظمة يتم عن طريقها انتقال المعرفة من شخص لآخر تؤدي للتفاهم بينهما ولها عناصر ومكونات ولها اتجاه تسير فيه وهدف تسعى لتحقيقه.

وفي عمل المشرف التربوي يُعد الاتصال مهمة يومية وأساس رئيس لجميع أعمال المشرف التربوي سواء أكان يُمثل دور المستقبل أو المرسل.

---

[1] – تطبيقات في الإشراف التربوي– د.أحمد جميل عايش

عناصر عملية الاتصال:



أهداف الاتصال:

- تنشيط العلاقات بين المعلمين والمشرف لزيادة كفاءة العمل.
- توصيل أفكار وتوجيهات وزارة التربية وإداراتها إلى الميدان.
- زيادة فرص التواصل بين الميدان التربوي والمجتمع المحلي.
- تعزيز ثقة العاملين في الميدان التربوي في رسالة المشرف التربوي.
- زيادة خبرات المشاركين في عمليات الاتصال والتواصل.

•تزويد العاملين في الميدان التربوي بخبرات جديدة.

•المساهمة في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في الميدان التربوي.

•تحسين العمليات اليومية للعاملين في الميدان التربوي.

•تحقيق التأثير الإيجابي المناسب لتعديل سلوك المعلمين نحو الأفضل.

أنواع الاتصال في الإشراف التربوي:

١- الاتصال الصاعد :وهو الاتصال مع الجهات العليا كالإدارة العامة والوزارة.

٢- الاتصال الهابط :وهو الاتصال بمدير المدرسة والمعلمين.

٣- الاتصال الأفقي :مع الزملاء من المشرفين والمديرين والمعلمين كما في اللقاءات والاجتماعات.

أشكال الاتصال:

لفظي – غير لفظي

أساليب الاتصال في الإشراف التربوي:

- المجالس التعليمية.
- اللجان التربوية والفنية.
- التقارير.
- الاجتماعات واللقاءات.
- الشبكات التقنية (وسائط التواصل الاجتماعي).
- الوسطاء (الإشرافيون) مدير المدرسة – معلم زميل مكلف بمهمة – مشرف متعاون.
- النشرات التربوية.
- الورش والمشاغل.
- المداولات الإشرافية.

•التعاميم والأنظمة الرسمية.

مهارات المشرف في عملية الاتصال:

يحتاج المشرف التربوي ليكون مؤثرا في عملية الاتصال بالآخرين إلى عدد من المهارات منها:

١- مهارة التحدث والإقناع

٢-مهارة الكتابة

٣- مهارة القراءة

٤- مهارة الانصات

٥- مهارة التفكير الناقد

٦- مهارة التفكير الابداعي

معوقات الاتصال في الإشراف التربوي:

•أن تكون لغة الرسالة غير واضحة أو غير معبرة عن المقصود.

•وجود اختلاف في طريقة تفسير الرسالة بين المرسل والمستقبل.

•سوء العلاقة بين المرسل والمستقبل.

•عدم اختيار وقت الإرسال المناسب.

•قناة الإرسال غير مناسبة لنوع وهدف الرسالة.

•تلقي العديد من الرسائل في نفس الوقت قد يدفع المستقبل على الاهتمام ببعضها على حساب الآخر.

•التعصب لوجهة نظر أخرى يفقد الرسالة شيئا من قيمتها.

•وجود فروق فردية كبيرة بين مستقبلي الرسالة وخاصة إذا كثر عددهم.

•الاتجاهات السلبية لدى المشرف التربوي قد تؤثر على عملية الاتصال.

عوامل نجاح الاتصال:

عوامل تتعلق بالمرسل(المشرف التربوي):

•أن يكون المشرف التربوي محل ثقة المستقبل.

•أن تكون لديه مهارات اتصال عالية.

•أن يحسن صياغة الرسالة ويحدد أهدافها.

•أن يختار الوقت والوسيلة المناسبة لواقع المستقبل وتناسب هدف الرسالة معه.

عوامل تتعلق بالمُستقبل:

- مستوى إدراكه الحسي.
- دافعيته نحو المعرفة.
- معرفته لهدف الرسالة والمرسل.
- تصوراته واتجاهاته نحو عمله وعلاقته بالمشرف التربوي.
- وجود الثقة المسبقة والعلاقة الإيجابية مع المشرف التربوي.

عوامل تتعلق بالرسالة:

- تناسب موضوع الرسالة مع المستقبل من حيث اهتماماته ودرجة استيعابه وتلبية حاجاته.
- طريقة صياغة الرسالة من حيث التشويق والإثارة والتحفيز على التفاعل.

عوامل تتعلق بوسائل الاتصال:

يجب أن يكون لدى المرسل وسائل مختلفة للاتصال (الرمز–الشكل–اللغة المنطوقة – اللغة المكتوبة – رسائل غير لفظية...).

وكلما تناسبت صياغة الرسالة مع هدفها مع طبيعة المستقبل وميوله وخصائصه كلما كانت أكثر تحقيقا لأهدافها.

أكبر مشكلات التواصل:

إن المشكلة الكبرى في التواصل تكمن في توهم أن التواصل تمّ.[١]

---

[١] – برنارد شو .

١٠- التدريب والتطوير

يحتاج المشرف التربوي إلى أن يتعرف على ما يستجد في الميدان التربوي كما أنه يحتاج لتطوير مستواه بشكل دائم حتى يواكب إنتاجه مستجدات العصر وإذا قارنت دور المعلم في مدرسته الآن وما يقوم به المشرف الآن فلن تجد فارقاً كبيراً بينه وبين ما كان يحدث قبل عشر سنوات باستثناء حالات استثنائية قليلة ومن هنا كان على المشرف أن يعتني بعملية التدريب التربوي ليطور نفسه أولاً ومعلميه ثانياً والمستفيدين الآخرين ثالثاً ، وهنا يحسن بالمشرف التربوي الرجوع إلى كلامنا السابق عن تفعيل أساليب الإشراف التربوي التي من خلالها يتعرف على الوضع الحقيقي الحالي للمعلمين ثم يقوم بعد ذلك بوضع خطة مسترشداً بما سبق عن التخطيط التربوي ليتمكن من تحديد مسار التدريب التربوي الذي يحتاجه لمعلميه ولنفسه أيضاً مراعياً في ذلك الاستفادة من المتاح له من خبرات زملاءه المعلمين والمشرفين ومديري المدارس وبحسب إمكانيات خطته.

وكنت اقترحت برنامجا للتدريب الذاتي[١] يمكن أن يقوم به المشرف التربوي وحده أو بالتعاون مع بعض زملاءه من المشرفين والمديرين والمعلمين فيشكلون فريق عمل يقوم بتجميع أهم المهارات والخبرات التي يحتاجها المعلم والمشرف في قرص حاسوبي تصمم له واجهة سهلة

---

[١] – منشور بعنوان برنامج التدريب الذاتي للمعلم.

وجميلة ثم ينسخ هذا القرص بكميات كافية ومن ثم يوزع على المشرفين ليبقى معهم نسخ كافية بحيث أن المشرف إذا رأى حاجة المعلم لدورة أو إثراء لجانب معين في أداءه فإنه يعطي المعلم نسخة من القرص ويحدد له المجال المطلوب منه أن يتدرب عليه ويؤكد أنه في الزيارة القادمة سيتفقد نمو المعلم المهني في هذا الجانب ويسجل ذلك في تقرير الزيارة ويبلغ به مدير المدرسة.

كما يمكن أن تسجل ضمن نشرة تربوية أسماء مواقع مميزة تقدم دورات مجانية توزع على المعلمين الذين يحتاجون إلى دورات عاجلة في جوانب من احتياجاتهم التي يرى المشرف التربوي حاجتهم إليها.

ومن خلال هذا يمكننا أن نستفيد من التقنية ونوفر مصدراً غير مكلف للتدريب ويكتسب من خلاله المتدرب أيّاً كان مصادر تدريب أخرى غير الجهة الرسمية مما سيعمل على توسيع أفقه ويحفزه على البحث عن مصادر تدريب جديدة تساعده على النمو المهني ، كما أنه سيكون على اطلاع مستمر على ما يستجد من أفكار تخدمه في مجال عمله التربوي.

ونأمل هنا أن تضطلع إدارة التدريب التربوي في الوزارة وفي إدارات التربية والتعليم بدورها الحقيقي ولا تبقى قابعة في مكانها تتكفف الناس برامج تربوية غير مدروسة–في أكثرها– وكل همها إحصاءات ورقية لجمع أعداد المستفيدين من الدورات التي تقيمها؛إذ لابد أن

تدخل إدارات التدريب الميدان وتجمع الاحتياجات العملية من خلال زيارات إلى المدارس وفتح باب لتقديم الطلبات من جميع العاملين في الميدان ، وإقامة لقاءات عامة مع العاملين في الميدان للتعرف على حاجاتهم عن كثب ، ثم لا تكتفي بذلك بل يجب أن تحدث معلوماتها باستمرار ولا يوجد مانع – من وجهة نظري–أن تستفيد من إدارات التدريب في الشركات الكبرى الناجحة، والمدارس الأهلية المتميزة ؛ لا سيما مع وفرة ميزانية المدارس التشغيلية ووجود بنود للصرف والتعاون مع مراكز تدريب متخصصة.

كما أنه ينبغي للتسجيل في الدورات أن يكون بناءاً على حاجة المتدرب الفعلية فلا يرشح المعلم إلا عن طريق مدير مدرسته ومشرفه وكذلك المدير يجب أن توضع له برامج مناسبة لدوره وحاجته ليرشح لها عن طريق مشرف الإدارة المدرسية وكذلك الوكيل ومثلهما المرشد الطلابي وجميع طاقم المدرسة الإداري حتى الحارس، وأما المشرفين التربويين فيجب أن تصمم لهم برامج مناسبة لحجم دورهم في الميدان ويرشحون لها عن طريق رؤساء الأقسام ومديري مكاتب التربية ، على أن تكون هذه البرامج صباحية حين يرشحون من قبل رؤسائهم ومشرفيهم سواء في ذلك المعلم والوكيل والمرشد الطلابي ومدير المدرسة والمشرف التربوي، وتبقى البرامج الأخرى الإثرائية مفتوحة في الفترات المسائية لمن أراد أن يستفيد منها؛ وأن تتضمن البرامج مهارات محددة

يمكن اكتسابها في فترة قصيرة وبهذا نحصل على برامج : مفيدة وسريعة وغير مكلفة.

و يمكن هنا أن نستفيد من التدريب، أما أن تصدر إدارة التدريب جدولاً في كل فصل دراسي ثم يقوم الراغبون بالتسجيل في دورات محددة لتقوم إدارة التدريب بفرز أسمائهم وتوزيعهم على الدورات وعدم قبول بعضهم فإنني أرى أننا يجب أن نتجاوز هذه الآلية التي ربما كانت مناسبة عند بداية التدريب التربوي لكنها الآن من وجهة نظري لا تؤدي رسالة التدريب التي نحتاجها في الميدان التربوي،أضف إلى ذلك مشكلة أخرى وهي طريقة اختيار المدربين ومنسوبي إدارة التدريب التي يجب إعادة النظر فيها بشكل كامل ، كما أن الموضوعات المطروحة في الدورات يجب أن يعاد النظر فيها وأن يتم تصميم البرامج بمشاركة الميدان التربوي جميعه ومن ثم تقوم إدارة التدريب بعمل وإنتاج الحقائب التدريبية وانتقاء المدربين من المتميزين في التدريب والتطوير دون أي اعتبار آخر.

بمعنى أننا يجب أن نركز على الجانب الاحترافي في التدريب وتطوير البرامج وتصميم الحقائب بخلاف ماهو موجود الآن من أعمال لا ترقى لتتناسب مع حاجة الميدان في عصر المعرفة.

ويمكننا أن نستثمر أدوات التقنية الحديثة التي تساعدنا على التدريب عن بعد والتدريب الآلي من خلال تقسيم البرامج التدريبية

وتصميمها بحسب الوقت والكمية والمحتوى الذي نستطيع أن نتحكم فيه بشكل أكثر دقة وأعظم فائدة.

وباختصار نحن بحاجة إلى :

أولاً : تحديد دقيق لاحتياجاتنا من التدريب .

ثانيًا:تصميم حقائب مميزة من فرق متخصصة يُنتقى لها مدربين مناسبين .

ثالثًا:كل ذلك يحتاج إلى ميزانية وافرة وبغيره فسيبقى الحال على ما هو عليه.والمسؤول الذي لا يعرف قيمة التدريب سيبقى بخيلاً في الإنفاق عليه مما يُضر بالميدان التربوي.

ونحن نرتقب ذلك اليوم الذي يتجه فيه المعلمون إلى التدريب رغبة في الفائدة التي سيجنونها ولا يكون توجههم من أجل أخذ قسط من الراحة من عملهم المرهق لتكون أيام التدريب نوعاً من الاستجمام وإن كنت أرى أنه لا حرج في ذلك على أن يكون فرعاً لا أصلاً في التوجه للتدريب. إذ يجب أن يبقى الأصل في التوجه نحو التدريب هو النمو المهني واكتساب مهارات جديدة.

كيف تقوم بتحديد الاحتياجات التدريبية[1] ؟

حينما اتناقش مع مديري المدارس والمشرفين التربويين أجد أن بعضهم لا يمتلك مهارة تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين معه ممن تقع عليه مسئولية تطويرهم المهني ؛ فأحببت أن أنقل لهم بعض المعلومات المهمة عن الاحتياجات التدريبية وطرق تحديدها من دليل المشرف التربوي الذي أصدرته الوزارة قديمًا.

–مفهومها:

هي مجموعة التغييرات والتطورات المطلوب إحداثها في معلومات المعلمين وخبراتهم ومعارفهم ورفع كفاياتهم ومهارتهم واتجاهاتهم وسلوكهم، بناء على احتياجات ظاهرة يتطلبها العمل، أوهي نقص في المعلومات والمهارات والاتجاهات تعرقل سير العمل، وسير السياسة العامة للأجهزة، وتحديد الاحتياجات التدريبية يعد الأساس الذي يقوم عليه التدريب السليم بهدف تحقيق الكفاية وحسن الأداء. وفي ضوء تحديد الاحتياجات التدريبية وحدها ينبغي تصميم البرنامج التدريبي.

–تعريفها:

يمكن تعريف الاحتياجات التدريبية بأنها مجموعة التغيرات التي يشعر المعلم بالحاجة إليها، لكي تساعده على أداء عمله على الوجه المطلوب.

[1] – دليل المشرف التربوي إصدار وزارة المعارف ط١ عام ١٤١٩هـ

–أهميتها:

أن معرفة الاحتياجات التدريبية وتحديدها ووضع الأوليات لها من الأمور الضرورية قبل تصميم الخطة وعدم معرفتها يؤدى إلى ضياع الجهد المبذول وضياع المال، كما أنها هي التي توجه التدريب إلى مساره الصحيح.

ـالعناصر الأساسية للاحتياجات التدريبية هي:

١– معلومات وتطبيقات وخبرات عملية، مطلوب تزويد المعلمين بها.
٢– إحداث تغيرات في سلوك واتجاهات المعلمين نحو إعمالهم ومهنتهم وبيئاتهم وطلابهم.. الخ.

ـ مصادر تعرف الاحتياجات التدريبية في ما يلي:

١– توصيف الوظائف، وتحديد واجباتها ومسؤولياتها، والمتطلبات الأساسية لشغلها.
٢– معرفة معدلات الأداء المطلوبة للوظائف ومقارنتها بمعدلات أداء المعلمين الذين يشغلونها.
٣– تقارير الكفاية التي تحرر عن المعلمين من مصادر تعرف الاحتياجات التدريبية.
٤– أراء الرؤساء وصلتهم الوثيقة بمرؤسيهم تمكن من اكتشاف نقاط الضعف التي يمكن علاجها بالتدريب.

٥- دراسة الأهداف المحددة دراسة وافية تعطي مؤشراً عاماً إلى الاحتياجات اللازمة للعاملين.

٦- الشكاوى توضح مواضع عدم رضى العاملين، في أثناء العمل التعليمي أو الإداري، وعند دراستها تتضح أسبابها ويمكن علاجها بالتدريب.

٧- اللقاءات بين الرؤساء ومديري التدريب في الوحدات التدريبية مع العاملين في حقل التربية والتعليم ا أنفسهم، لتعرف آرائهم في تنمية أنفسهم عن طريق التدريب.

٨- الدراسات التي تطبق على العاملين في حقل التربية والتعليم بغرض تقدير احتياجاتهم إلى التدريب في أثناء الخدمة التعليمية.

هنا أؤكد على نقطتين مهمتين:

-من يحدد الاحتياجات التدريبية لابد أن يكون ذا خبرة واسعة حتى يتمكن من تحديدها بشكل دقيق.

-توصيف المهام الوظيفية بشكل واضح وصحيح يسهل كثيرا في تحديد كثير من الاحتياجات التدريبية.

١١- الفرص المتاحة للمشرف التربوي

..أيها المشرف التربوي من فضلك استمتع بعملك..

ربما كان الحديث عن تقويم مجال من المجالات يسوق المتحدث إلى الحديث عن كثير من السلبيات بغرض التقليل منها مما قد يعطي عنه انطباعا بالتشاؤم والأمر ليس كذلك ؛ ونحن هنا وإن كنا استطعنا أن نحصر بعض المعوقات والسلبيات فيما سبق؛ فذلك لتشابه النظام المدرسي في بنائه وطريقة تشكيلِه وأنظمته.

لكننا عند الحديث عن الفرص المتفائلة التي تجعل المشرف التربوي يستمتع بعمله ويشعر بأن له أهدافًا وطموحات يحققها سنجد أنها بحجم السماء؛ لتعدُّدها وكثرتها، واختلافها وتنوعها؛ فهي ألوان وأشكال ينتقي كلٌّ ما يناسب البيئة التي يعمل فيها، ويتفق مع ذائقتِه التربوية ومهامِّه الرسمية.

ولن أستطيع حصر الفرص –المتفائلة– المتاحة للمشرف التربوي لتنمية ذاته ومساهمته في تطوير الميدان التربوي؛ لأنها تختلف من مشرفٍ إلى آخر بحسب تخصصه، وظروف البيئة التي يتعامل معها، وطبيعة شخصيته وإمكاناته المادية والنظامية، ونوع المهمة المطلوبة منه وظيفيًّا.

ولهذا كله؛ فإني سأذكر ما يشبه الكلياتِ والقواعدَ العامة التي تتعلق ببنيته الفكرية وفلسفته الحياتية، وتساعدُه على اكتشاف ذاته أولاً والتركيز عليها؛ لأنها هي محورُ التغيير والتطوير، وكل جهد يبذلُه في هذا المجال فسينعكس على الميدان التربوي - لا محالة - إنْ عاجلاً أو آجلاً، فحيَّهَلا بك أخي المشرف التربوي الفاضل:

١- قال ربنا - تبارك وتعالى :- ﴿ إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ ﴾]الرعد: ١١[، أخي الفاضل، عِشْ أجواء هذه الآية بقلبك وفِكرك وحياتك، وتأمَّل فيها، وتفكَّر في دلالاتها كثيرًا، وتساءَلْ عن دورك، ولا تقنَعْ بما عندك، ولا تُحسِنِ الظنَّ بعلمِك وخبرتك كثيرًا؛ فإن اللهَ لم يأمُرْ بطلب الزيادة سوى في العلم قال تعالى :﴿ وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا ﴾ طه: ١١٤.

٢-كن أنت التغيير الذي تريدُ أن تراه في العالم، عبارة ملهمةٌ، أليس كذلك؟

حسنًا دَعْنا نعدِّلْ فيها قليلاً؛ لتتناسبَ مع موضوعنا، ولتكنْ صياغتها على الشكل التالي:

(كن أنت التغييرَ الذي تُريده في التعليمِ).

حاول وستصل، ومهما كان أثرُك ضعيفًا - في نظرك - إلا أنه سيكون مؤثِّرًا في الآخرين بشكلٍ لم يخطُرْ على بالك.

٣-(لا يؤمن أحدُكم حتى يُحبَّ لأخيه ما يحبُّ لنفسه) ، حديث شريف من أحاديث المصطفى - عليه الصلاة والسلام - وهو من أهمِّ قواعد الأخوَّة الإسلامية، لا تستغني عنه في عملك، والحب من أقوى دوافعِ طلبِ الخير للمحبوب؛ فمارِسْ دورَك مع الطلاب والمعلمين والمديرين من منطلق حب الخيرِ لهم، أليسوا إخوانك؟

٤- (وليأتِ إلى الناس الذي يحبُّ أن يأتوه إلي) ، هذه من أعظم قواعد السلوك الاجتماعي التي وضَعها لنا نبيُّنا - عليه الصلاة والسلام - ولو عمِلْنا بها جميعًا، لخفَّتْ أكثرُ المشكلات والشرور التي نعاني منها في علاقاتنا الاجتماعية والسلوك العام، قبل أن تتخذَ أي قرار أو إجراء ضَعْ نفسَك مكانهم؛ لقياس الأثرِ النفسي.

٥- ﴿ لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا ﴾ البقرة: ٢٨٦، استحضِرْ هذه القاعدةَ الربانية التي بيَّنها لنا ربُّنا - تبارك وتعالى - وجعَلها مناط التكليف، اعمَلْ بها مع معلِّميك ومدارسك، ودرِّب معلِّميك على معاملة طلابهم وَفْقَها؛ لمراعاة الفروق الفردية فيما بينهم.

٦-" قديمُك جديدُ غيرك" :

هذه عبارةٌ يستخدمها أصحابُ إعلانات الأثاث المستعمل، وأولى الناسِ بها هم التربويُّون؛ إذ إن كل معلومة لديك مهما كانت قديمةً أو

ترى أنها بسيطة، فإنها لدى المعلمين الجدد تعتبر كشفًا جديدًا يضاهي اكتشاف قارة جديدة من قارات التربية والتعليم، وقد تُغيِّرُ مسارَ حياتهم وسلوكهم.

فلا تحقرَنَّ من عِلمك شيئًا أن تقدِّمَه للميدان التربوي، وتذكر أنك المستفيد الأول؛ إذ إنك بهذا تثبِّت معلوماتك، وتزيد من حافظتك العلمية، وتظهر لك في كل مرة صورٌ جديدة للفكرة قد تطوِّرُها بشكل أفضل، فتقدمها إلى آخرين بشكل مختلف، وتتداعى لك معانٍ جديدةٌ كل مرة .

٧- الناقد لا يحبُّه أحد:

هذا جزء من مشكلتك مع الميدان التربوي؛ إذ يظنون أنك لا تُحسِن سوى النقد، والناقد لا يتمتع بمحبة الآخرين؛ وذلك لأن عينَ الناقد بصيرة تقع على مواطن الخطأ الذي يحاولون إخفاءه، لكن المشرف العاقل يحاول أن يحوِّل الخطأ إلى صواب، ولا يعمد إلى التصريح ما دام التلميح ممكنًا، وتذكَّرْ أن النقد عملية سهلة يُحسِنُها كل أحد، لكن العملَ على تصحيح الأخطاء وتجاوزها هو مهمة المربِّي.

٨- التشجيع.. التشجيع.. التشجيع:

ألا تؤثر فيك كلماتٌ مثل: "أحسنت..

نشكُر جهدك..

لقد كنتَ رائعًا اليوم..

لقد استفَدْنا منك يا أستاذ.."؟

حسنًا فما دمتَ جرَّبْتَ أثرَها عليك، فلتكنْ كلمات التشجيع هي عصاك السحريةَ التي لا تمَلُّ من استخدامِها بشكل دائم مع الطلاب والمعلِّمين والمديرين؛ لحفزهم على التقدُّم والتميز.

واستخدِمْها بذكاءٍ وبمقدار يتناسب مع الجهد المبذول أمامك، حتى المخفق والراسب اجعَلْ من رسوبِه مناسبةً لتشجيعه على تعويض ما فاته.

١٠- تعرَّف على أسباب نجاحِ العظماء:

ما دمنا نبحث عن التميُّز والنجاح، فإني سأهديك أهمَّ أسبابه؛ إذ تتبَّعْتُ سِيرَ العظماء الناجحين، ووجدت أنهم على اختلافهم يشتركون في الصفات التالية:

- وضوح الهدف.
- الإتقان :المعتمد على التدريب المستمر.
- الصبر والمداومة على تحقيق أهدافهم.
- حرصهم على نفع الآخرين.

فهل تُراك منهم؟

هنيئًا لك التشبُّه بالناجحين..

١٠- " مع المحبرة إلى المقبرة " كلمة رائعة قالها الإمام أحمد مع كِبَر سنه، وبلوغه في العلم أعلى المراتب، لما سأله أحدهم وقد رآه حاملاً محبرتَه يقصد مجلسًا لطلب العلم، فسأله: إلى متى تطلُبُ العلم ولسان

حاله وأنت قد بلَغْتَ أعلى مراتبِه مع كِبَر سِنِّك؟! فأجابه: "مع المحبرة إلى المقبرة."

هذه الحالة النفسية التي ينبغي لكلٍّ منا أن يستصحبَها كلما شعَر بكفايته العلمية؛ حتى لا يتوقَّف عند حدٍّ معين، لا سيما والمشرف التربوي يُنتظَر منه أن يزوِّد الميدانَ التربويَّ بخبرات جديدة كل يوم.

١١- الثبات.. الثبات:

من أخصِّ صفات المربي أن يكون ثابتًا على مبادئه وقِيَمِه، لا يتنازل عنها ولا يبدِّلها كل يوم، خاصة مَن تجاوز الأربعين من عمره؛ إذ هي مرحلةُ اكتمال فلسفته في الحياة ونظريته التربوية.

إن كثرةَ التذبذب والتردد بين المواقف المختلفة والمتعاكسة يوحي بخواءِ صاحبها، ويُلغي قيمةَ القدوة التربوية.

فكنْ ذا مبادئَ وقِيَم، واحرِص على الالتزام بها؛ ليقتنعَ بك الآخرون، ويتقبَّلوا ما تقومُ به وتقوله لهم.

وتذكَّر أن من أهمِّ المبادئ أن الرجوعَ إلى الحق خيرٌ من التمادي في الباطل؛ فإذا استبان لك الحقُّ، فاتَّبِعْه واعتذِرْ عن خطئِك في حقِّ الآخرين، وليكُنْ لديك من الشجاعة الأدبية ما يُعينك على ذلك.

١٢- تشرَّب رسالتَك وعِشْها:

هل لديك رسالة في الحياة؟

هل تشعر أن عملك مشرفًا تربويًّا يُسهِم في تحقيقها؟

إذًا تشرَّبْ رسالتَك جيدًا، وعِشْها بما تستحقه من جهد، ثم اسقِها للآخرين صفوًا سلسبيلاً.

وتذكَّر أن فاقد الشيء لا يعطيه، فلا تأمُرِ الآخرين بأن يكونوا قدواتٍ وأنت غير ذلك.. ولا تطالِبْهم بالإخلاص وأنت بعيدٌ عنه! فإن فعلتَ فكأنما ترفع صوتك بين جبلينِ، ثم لا يعود إليك إلا صدى صوتك فقط.

أخي القارئ الكريم، تلك كانت بعضَ الفرص التي تراءت لي في عمل المشرف التربوي، وأنا على يقين أن لدى كلِّ مشرف تربوي أفضلَ وأجمل منها؛ لأن الفرص -كما قلتُ من قبل- بحجم السماء، وكل متأمل فيها يخرج بمنظر آخر بحسب مكانه وجودة نظره، وفوق كلِّ ذي علم عليم.

١٢ - تجديد الإشراف التربوي

هذا الكتاب محاولة في الاتجاه نحو فكر يبعث على تجديد الإشراف التربوي بكل ما تحمله معاني التجديد وينبغي ألا يغيب عنا أن التجديد لا يعني بحال رمي كل قديم في سلة المهملات ؛ وإنما التجديد يعني الانطلاق من القديم لتجديده وتصحيحه ونفض الغبار عنه.

وحاجتنا للتجديد لا تقتصر على الإشراف التربوي وحده بل على منظومة التعليم بشكل كامل وقد وصف بعض علماء التربية المعاصرين المدرسة المعاصرة بأنها فقدت قيمتها الحقيقية التي أُنشأت من أجلها:

(–مهما كان المعنى الذي حملته المدرسة– يومًا ما– لمعظم الصغار في مجتمعنا فإنها لم تعد ذات معنى لكثير منهم، إذ لا يستطيع كثير من التلاميذ– ولا المعلمين والآباء تقديم أسباب مقنعة للالتحاق بالمدرسة ! ولا تتعدى الأسباب التي تحصل عليها سوى أن هذا هو الطريق الوحيد للحياة.)[1].

---

[1] – [1]– تعليمنا إلى أين؟ ورقة عمل للمؤلف منشورة على الانترنت.

وهذه الحقيقة ستتغير بشكل واضح حينما نغير–بشكل صحيح وعلمي– فكر الجهات التي تقوم بالتأثير والتغيير في الميدان التربوي وفي بناء المدرسة الحديثة التي نصبو إلى بنائها وإحدى أهم هذه الجهات هي الإشراف التربوي وطريقة تفكيره وسياسته في تطوير التعليم أسرع نفوذا إلى الميدان التربوي وأقوى أثرا.

وفي هذا الفصل لن أُحلق في عالم المثاليات ولن أتوه بنفسي ولا بالقارئ في النظريات التي تقوم على إعادة بناء الميدان التربوي من جديد بعد هدم القائم الآن ؛ ولكني سأحاول قدر الإمكان أن أتحرك ضمن الممكن حسب القائم الآن مع إعادة ترتيبه وإعادة النظر إلى المتاح وما وفرته التطورات التقنية مما يمكن الاستفادة منه وتوظيفه في عملية الإشراف التربوي القائمة ونجاح ذلك إنما يقوم على الرغبة الصادقة في التطوير من الجهات المسئولة والتي بيدها القرار ؛ إذ أثبتت الأيام أن غياب التجارب الأصيلة عن الميدان في مجتمعاتنا العربية بسبب عدم وجود دعم مادي أو مراكز أبحاث، وعدم وجود تسويق إعلامي لهذه التجارب إن وجدت.

أين يكمن الخلل ؟

تبين للكثير من المصلحين التربويين أن أهم وأخطر الأسباب في تأخر تطوير التعليم في العالم العربي عائد بالدرجة الأولى إلى أن من يملك القرار لا يعلم شيئًا عن الممارسات اليومية في الميدان. كما أن من يملك المعرفة بما في الميدان لا يملك القرار، ولا يُسمح له بذلك أصلاً.

كما أن من أهم مشكلات التعليم العربي أن طورت الإدارات البيروقراطية للمدارس آلات حماية قوية غالبًا، تستبعد أي ضرب من الإصلاح له معنى أو تخنقه قبل أن تتاح له الفرصة فيشتد عوده.

ومما يؤكد ذلك أن نظم الاختبارات التقليدية تعد مؤشرات يسهل ترويضها لتثبت للبيروقراطيين أن التعليم يسير في الطريق الصحيح حسب ما هو مخطط له.

وكل ما سبق تخدمه " الإحصائيات الموجهة " عن التعليم التي تساعد البيروقراطيين لتوجيه التعليم حسب الوجهة التي يريدونها...[1]).

وإذا صدقت النوايا واستخدمت الطرائق العلمية فحينها سيكون الإصلاح أقرب مما نتخيل.

---

[1] – تعليمنا إلى أين؟ ورقة عمل للمؤلف منشورة على الانترنت.

وعند تناولنا لتجديد الإشراف التربوي كخطوة أولية لإصلاح الميدان التربوي يجب أن نؤكد أن هنالك عدة عوامل أساسية تساهم في تجديد الإشراف التربوي وهي :

١-المشرف التربوي.

٢-الجهات المسئولة كوزارة التربية والتعليم وإداراتها المختلفة.

أولاً:دور المشرف التربوي:

فعلى المستوى الشخصي توجد هنالك العديد من المهارات التي يحتاج المشرف التربوي لإتقانها ولا يصلح بأي حال من الأحوال أن ينتظر المشرف التربوي سنوات عددًا يمر العام الدراسي تلو العام لا يتقدم فيها خطوة واحدة إلى الأمام بحجة أن إدارته لم توفر له تدريبًا فيها.

إذ من واجبه ومسئوليته كواحد من صفوة الصفوة في الميدان التربوي أن يبذل كل ما يستطيعه لتنمية ذاته في كل ما يخدم عمله ويجب أن يستشعر أنه قائد تربوي ينتظر منه الآخرون الرقي بهم إلى الأمام فإذا كان قد أمضى عشر سنوات أو أقل أو أكثر في الإشراف وهو يؤدي نفس المهمة التي كان يؤديها في سنته الأولى فمن الخير له وللميدان التربوي أن يترجل عن مكانه ويفسح المجال لغيره ممن يُحسن أداء المهمة.

وهنا مجموعة من المهارات التي أقترح على زملائي من المشرفين التربويين أن يحاولوا اتقانها إضافة إلى تلك التي تفرضها عليهم مهامهم اليومية والمشاريع الوزارية التي يساهمون في تنفيذها ومنها:

- مهارة التفكير الناقد وفن نقد الواقع لتعديله وليس مجرد الوقوف عند النقد مما يعني وضع بدائل إيجابية للسلبيات حتى ولو كان ذلك بشكل جماعي عن طريق فرق عمل يشارك فيها .

-مهارة معرفة أنماط الشخصيات والتعامل معها.

-مهارات الإقناع ومنها الإيحاء. ومهارات تعديل السلوك.

-بناء فرق العمل.

-فن التعزيز والتحفيز.

-مهارة تحليل المشكلات وحلها وإدارة الأزمات.

-إدارة الوقت.

- التخطيط الناجح(وقد سبق افرادها في فصل مستقل).

-مهارة الاتصال(وقد سبق افرادها في فصل مستقل).

-إعادة تشكيل مهارة القراءة المفيدة وتوظيفها في القراءات الموجهة.

-مهارات التقويم الذاتي : وهنا يمكن أن يسترشد المشرف التربوي بمعايير جائزة التربية والتعليم فئة المشرف التربوي ؛وغيرها من الجوائز مثل جائزة حمدان بن راشد وغيرها،التي تضع معايير علمية محكمة تساعد المشرف في عملية التقييم الذاتي.

-فن التغيير وهي مهارة مهمة يعتمد عليها كثير من أعمال المشرف التربوي عند تعديل القناعات والاتجاهات لدى المعلمين والمديرين

ونظرة حول نسب مقاومة التغيير تعطيك تصورا واضحا عن أهميتها حيث تذكر بعض الدراسات أن ردّات الفعل مع التغيير تدور حول النسب التالية:

٥% يؤيدون التغيير مباشرة

٢٥%يؤيدون التغيير بعد فترة وجيزة

٦٠%ينتظرون هل يلبي التغيير حاجتهم أم لا؟

١٠% لا يقبلون أي تغيير.

وأذكر إخواني المشرفين أن كل جهد تبذله في دفع الميدان التربوي إلى الأمام سيكون له أثرا ولو بعد حين ؛ المهم أن تقتنع بمهمتك وتصبر في سبيل تطويرها فقد تكون الرسالة تحتاج إلى إعادة صياغة أو تعديل لتتناسب مع الميدان.

ثانيًا:دور الجهات المسئولة:

هنالك عدد من الجهات المسئولة ممثلة في وزارة التربية والتعليم وإدارة الإشراف التربوي في الوزارة وإدارات التربية والتعليم وإداراتها والمكاتب التابعة لها وعليها مسئوليات مؤسسية أكبر في عملية تجديد الإشراف التربوي من خلال قراءة الواقع بطريقة صحيحة واستشراف المستقبل بطريقة أمينة والتعرف على الصعوبات التي تثقل كاهل الإشراف التربوي مثل:

-الشعور بالإحباط لدى المشرف التربوي أسبابه ونتائجه.

-نقص التدريب الحقيقي وكيف يمكن تطويع التدريب للارتقاء بمستوى المشرفين التربويين.

- ضعف مستوى المعلمين وبالتالي الطلاب ما هي علاقته بالإشراف التربوي وهل هو سبب أو نتيجة لضعف الإشراف التربوي .

- البيروقراطية كيف تسهم في تعطيل برامج الإشراف التربوي وتلغي أهميته وتثقل كاهله بأعباء أخرى خارج نطاق تخصصه مما يستنزف جهوده.

-تصدر غير المؤهلين وغير التربويين سدة المسؤولية مما ينعكس على قرارات التطوير فتصبح قرارات تأخير.

-إعادة بناء البرامج التدريبية وفق واقع الميدان التربوي وإيكال أمرها إلى المختصين الميدانيين وعدم الاعتماد على برامج جامعية قديمة لها أكثر من ثلاثة عقود.

١٣-استشراف المستقبل

استشراف مستقبل الإشراف التربوي لم يعد مهمة صعبة ولا مستحيلة فدراسات استشراف المستقبل أصبحت أكثر وضوحًا وأشد وفرة من أن تخفى على المتابعين ومن عجيب ما يُذكر في دراسات استشراف المستقبل أن الياباني(سون ماسايوشي" رئيس شركة "سوفت بنك"، وضع رؤية لشركته لـ٣٠٠ سنة قادمة)[١].

ألسنا نحن أولى وأجدر منهم بالتخطيط للمستقبل ؟

ولعل مما يسهل عملية استشراف مستقبل الإشراف التربوي العوامل التالية:

-زيادة فرص التعليم العالي وتيسرها ؛ حتى وإن كان الطالب على رأس العمل لاسيما مع تطور وتعدد أنظمة التعليم عن بُعد.

-سهولة اكتساب التقنية الحديثة : مع ملاحظة أننا لازلنا ننفق الميزانيات التي تُكرس فينا السلوك الاستهلاكي كما نلاحظ ذلك جليًّا في الميدان التربوي مع وجوب تحويل المسار للمساهمة في التصنيع ولو بشكل بسيط أو جزئي كما فعلت ذلك الدول الناشئة مثل فنلندا وسنغافورة وكوريا.

---

[١]- اليابان تعلمنا أخلاقيات العراك –مقال عبدالعزيز قاسم – صحيفة الوطن ٢٠١٣/١٠/٢١

-وفرة الميزانية وتوجيه المشاريع التعليمية إلى ميادين الانتاج والمعرفة وكسر حلقة المورد الوحيد "النفط" التي يحاول كثير ممن لا تهمهم مصالح أجيالنا القادمة حصرنا فيها.

-خصخصة التعليم: ستفيدنا كثيرًا إذا قام بها رجال تهمهم التربية ومستقبل أجيالنا القادمة ؛ لكنها أي الخصخصة أكبر مصدر خطر يواجه التعليم إذا تولى قيادتها التجار النفعيون.

- سهولة إقامة مشاريع تربوية وتعليمية نسبة إلى الماضي القريب حينما كانت بلادنا تفتقد إلى مقومات البنية التحتية الأساسية وتعاني من شحّ الميزانية وقلة المتعلمين؛ وهنالك تجارب حديثة في التعليم العربي تشكل تجارب رائدة في بناء الإنسان العربي المسلم المعاصر تؤكد سهولة التطوير والتجديد إذا توفرت الرغبة والدعم.

- يجب ألا تجبرنا ضغوط اللحاق بعالم المعرفة على التخلي عن تراثنا وتاريخنا الذي نفتخر به ؛ إنها مهمة كبرى وصعبة أن نتجه للحداثة والمعاصرة مع المحافظة على ديننا وأخلاقنا وتراثنا.لكن يمكننا تجاوز ذلك إذا وضعت خطط من قبل التربويين المتمكنين ذوي الفكر الأصيل غير المستلب ولا الانهزامي.

١٤ ـمقترحات لتطوير الميدان التربوي

هنالك العديد من المقترحات التي يمكن لكل عامل في الميدان التربوي أن يُدلي بها لتطوير الميدان التربوي عامة والإشراف التربوي على وجه الخصوص.

ولا يمكن أن نتخيل أن تربويًا مهتمًا بالتربية تخلو جعبته من المقترحات المفيدة التي يُمكن أن تُسهم في التطوير لكن واقع الحال أنها ستبقى أشبه بصرخات في وادٍ ما لم تجد قناة تلمُّ شعثها وإذا وجدتها فستبقى ملفًا على رفٍّ ما لم يتبناها قرار رسمي لتنفيذها.

ومن أهم المقترحات التي أرى أنها ستساهم في تجديد الإشراف التربوي وتطوير الميدان التربوي مايلي:

١ـبنك الخبرات التربوية :

كنت قد اقترحت إنشاء "بنك الخبرات التربوية "الناجحة على مستوى الوزارة والإدارات ومكاتب الإشراف وهو مقترح منشور في بعض المواقع التربوية وعلى موقع صحيفة الاقتصادية الالكترونية في ١٤٣٢/٢/٦هـ وقد بينت فيه كيف يمكننا أن نستوعب كل ماهو موجود في الميدان من خبرات ومقترحات لتطوير التعليم في بلادنا وفرز المقترحات من قبل لجان متخصصة ورفعها مكتملة للجهات المسئولة في وزارة التربية .

٢-إنشاء وسائل إعلامية متخصصة للتعليم :

من جرائد ومجلات ورقية وإلكترونية وقنوات فضائية أو الدخول في شراكات بين وزارة التربية والتعليم وبين القائم منها في المجتمع والاستفادة من ثقافة سياسة مجلة المعرفة مع تطوير فكرة تعميمها وتسهيل وصولها إلى كل معلم ومعلمة بشكل مجاني ولو على سبيل نشرات تربوية مركزة حتى يصبح الفكر التربوي عملية مشاعة للجميع ولا يقتصر على قاعات الاجتماعات والغرف المتخصصة المغلقة .
ولتناقش كل القضايا التربوية المهمة بشكل جماعي حتى تصبح مسألة رأي عام يشترك فيها المجتمع كله ، وحتى نتمكن من تصحيح الآثار السلبية لوسائل الإعلام وما يصدر عنها .

٣-الإشراف التربوي والتعليم عند بُعد:

حبذا لو كان هنالك مشروع للتعلم عن بعد خاص بالمشرفين التربويين وهم على رأس العمل كمشروع مشترك مع جامعات متخصصة تدعمه الوزارة ونحن نعلم أن تكلفة مثل هذا المشروع أقل تكلفة من ابتعاث وتفريغ المشرفين لنيل درجات عليا كما يمكن أن يغطي مثل هذا المشروع جميع المشرفين التربويين دون استثناء وهو في نظري أجدى وأوفر من دورة المشرفين التربويين التي تعقد كل فصل دراسي في الجامعات وذلك لأهمية الفئة المستفيدة ورجوع ذلك على الثروة الحقيقية لنا وهي أبناؤنا الطلاب.

٤ـمؤتمر تطوير الإشراف التربوي:

ويقتضي أن تقوم وزارة التربية والتعليم بعقد مؤتمر عام لتطوير الإشراف التربوي وتطلب أوراق عمل من المشرفين التربويين والمختصين لتطوير الإشراف التربوي على أن يعلن عنه قبل فترة كافية ليتمكن كل من لديه فكرة أو مشاركة أن يطرحها لنخرج بعد ذلك بحصيلة ممتازة ترتقي —بلا شك– بالإشراف التربوي على ألا يكون شكلياً تتخذ القرارات فيه قبل استلام أوراق العمل ودراستها.

٥ـتفعيل التقنية في التعليم:

من ضمن اهتماماتي قضية تفعيل التقنية في التعليم وقدمت تحت هذا العنوان دورات للعاملين في الميدان التربوي وأعلم يقينًا أهمية تفعيل التقنية وايجابياتها العديدة التي يمكن أن تحدث وفرًا كبيرًا في ميزانيات التعليم وتساعد على حل مشكلة نقص المعلمين وغيرها من المشاكل. لكنني أؤكد على قضية مهمة جدًا وهي أننا يجب ألا نغفل عن أمور مهمة وقضايا يجب أن تكون مفصلية عند التخطيط لتفعيل التقنية في التعليم :

–ليست التقنية هي كل شيء.

–يجب أن يكون اهتمامنا الأول هو الإنسان.

-الآثار السلبية المصاحبة لتعميم التقنية يجب أن تكون نصب أعيننا حينما نصمم برامج تعليمية تقنية.

-يجب أن تبقى التقنية في خططنا وسيلة ولا تقفز لتكون أهدافا.

-يجب أن نعتني بالتخلص من السلوك الاستهلاكي وألا نكرسه ؛ وكل برامج تفعيل التقنية الآن هي مجرد تكريس للاستهلاكية المعرفية والتقنية.

الخاتمة

في خاتمة هذا الكتاب أرجو أن أكون قد استطعت أن أقدّم شيئًا مهما لتطوير ميداننا التربوي ليدفع به إلى عالم المعرفة الذي تسعى لها مؤسساتنا الرسمية .وألخص أهم الأفكار الواردة في ثنايا هذا الكتاب مع بعض المقترحات الواردة فيه على النحو التالي:

أهم الأفكار:

-ضرورة إعادة تقييم الميدان التربوي لإعادة التوازن بين المؤثرات الخارجية والحاجات الداخلية للمجتمع.

-المعلم هو مفتاح التصحيح الأول وكل جهد يبذل لإصلاح التعليم عن غير طريقه يعتبر جهدًا ضائعًا.

-مديري المدارس هم صمام أمان لعملية الإصلاح التربوي المتوقعة.

-الإشراف التربوي في وضعه الحالي غارق في حل المشكلات والطوارئ اليومية ولم يتفرغ بعد لإصلاح الميدان وهو مشغول بالأعباء الإدارية أكثر من قيامه بالأعباء التربوية.

-في الميدان التربوي نتحدَّث عن شيء، ونخطِّط لشيء آخر، ونمارس شيئًا ثالثًا في أعمالنا اليومية.

-يتغلب وينتشر النظام غير المكتوب على النظام المكتوب في الواقع العملي بشكل واضح.

-طريقة اختيار المشرفين التربويين تحتاج إلى إعادة نظر وتصحيح لمسارها.

-التدريب التربوي اليوم لا يقوم بدوره الحقيقي الذي ينهض بالميدان التربوي وابتعاده عن خطط الإشراف التربوي لا يفيد الميدان.

-التخطيط التربوي لم يصل إلى الآن بطريقة صحيحة إلى دهاليز الإشراف التربوي ولا المدارس.

-جزء كبير من مشكلات الميدان التربوي هي في النظام غير المكتوب الذي يعتمده كثير من المسئولين والقائم على فكرة الفرد وليس العمل المؤسسي المقنن.

-استمرار تكريس السلوك الاستهلاكي في الفكر التربوي وإن كان أسهل متناولاً للبيروقراطيين إلا أنه يُضر بالأجيال القادمة.

-نتوقع من المسئول ومن المشرف التربوي أن يكون خبيرًا في مجاله وهنالك عدة طرق لجعله خبيرًا منها التدريب على رأس العمل.

أهم المقترحات:

-مقترح الإشراف التكاملي هو محاولة جادة لحلّ مشكلات قائمة في الميدان من خلال الوسائل المتاحة.

-هنالك العديد من المهارات التي ينبغي على المشرف التربوي أن يسعى لتطوير نفسه فيها.

-إذا واجهتَ مشكلات في عملِك، فقد تكونُ بحاجةٍ لتعديلِ طريقة تناولك وأدائك لذلك العمل.

-استمرار تكليف المشرف التربوي يجب أن يكون مرتبطًا بانجازاته وإذا توقف عن التطوير والإنجاز فيجب أن يترجل ويفسح المجال لغيره.

-جرّب الكرسي : هو مقترح للتدريب العملي لكل مسئول ليمارس مهام مدير المدرسة لمدة أسبوع كامل ليتعرف على الواقع الحقيقي للميدان التربوي.

-التدريب التربوي للمعلم يجب أن تبنى خططه لإعادة تأهيل المعلم من جديد بشكل كامل ولمدة لا تقل عن سنتين مع متابعة مستمرة من المشرف التربوي ضمن برامج تدريب إلزامية يقدمها مدربون محترفون.

-تفعيل فكر التحفيز والمسئولية والمحاسبية للمحسن والمسيء سيزيد من فرص إصلاح الميدان التربوي.

-الاستفادة من التقنية وتوجيهها لخدمة الإشراف التربوي والتدريب التربوي .

-كما أنّ هنالك صعوبات ومعوقات أمام المشرف التربوي فكذلك هنالك فرص كثيرة فلا تحجبك الصعوبات عن رؤية الفرص الكبيرة المتاحة لك للتطوير.

-مؤتمر الإشراف التربوي ربما كان من ضمن أهم المقترحات التي يمكن أن تساعدنا على الرقي بالإشراف التربوي.

ومع نهاية المقترحات أرى أن من واجبي أن أشكر كل من أعطاني من وقته لقراءة هذا الكتاب ؛ وكذلك جزيل الشكر للأخوة المشرفين التربويين الذين اطلعوا على مسودة الكتاب.

وآمل أن يصل هذا الكتاب إلى كل من له عناية بتطوير الإشراف التربوي وإلى القيادات العليا التي يمكنها أن تؤثر في صنع القرار وتغير في الواقع.

أيها المسئولون نحن في سباق حقيقي مع الزمن ونطمح إلى الوصول إلى عالم المعرفة ومفتاح ذلك هو المعلم ومفتاح إصلاح المعلم هو الإشراف التربوي فمتى نرى الأمور في نصابها الصحيح ؛ وقد حاولت أن أبذل قصارى جهدي في المساعدة على إصلاح الواقع التربوي والله سبحانه أرحم من أن يخيب رجاء من يرجوه.

خالد بن محمد الشهري
مشرف علم النفس بتعليم المنطقة الشرقية
مستشار نفسي وتربوي
ومدرب معتمد
جوال/ ٠٥٩١٢٧٦٦٠٦
Kmys٩٩@yahoo.com

الفهرس

بكالوريوس علم نفس ١٤٠٨هـ	
ماجستير إدارة تربوية ٢٠٠٧م	
دكتوراه في إدارة الموارد البشرية ٢٠١١م	
مشرف علم النفس بالمنطقة الشرقية	
عضو الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية(جستن)	
-العمل معلما منذ عام ١٤٠٩هـ في الثانوية المطورة -ثم في الثانوية العامة ثم في المرحلة المتوسطة ثم الابتدائية -تدريس الصف الأول ابتدائي عام١٤١٦هـ -ثم الانتقال مرة أخرى للمرحلة الثانوية.	
العمل وكيلا لمدة ثلاثة أعوام منذ عام ١٤١٩هـ	
افتتاح ثانوية عبدالرحمن بن القاسم بالثقبة وإدارتها لمدة أربعة أعوام منذ عام ١٤٢٢هـ	
مشرف تربوي بتعليم الشرقية منذ عام ١٤٢٩هـ وحتى الآن. -مستشار نفسي وتربوي و مدرب معتمد .	
تأليف كتاب المعلم الناجح: دليل عملي للمعلم	تأليف كتاب المدير المتميز: خطوات عملية لمدير المدرسة
تأليف كتاب تجديد الإشراف التربوي	
تأليف كتاب دفاع عن الحبيب	تأليف كتاب قصة الترف
مدرب معتمد من قبل: وزارة التربية -أكاديمية المعلم للتدريب والاستشارات -مركز التفكير المساند بمكة المكرمة -المركز الكندي للتنمية البشرية -معهد رياضيات القلب الأمريكي في تقنية الهارت ماث للتخلص من التوتر	
إعداد برنامج التواصل الالكتروني لمعلمي علم النفس والاجتماع بالمنطقة الشرقية	
سلسلة ابدأ من حيث انتهى الآخرون الالكترونية(قرص ضوئي)	
تصميم وإعداد الحقيبة الالكترونية للمعلم الجديد بالمنطقة الشرقية -الإصدار الأول والموزع من قبل إدارة التربية والتعليم بالشرقية على المعلمين الجدد عام ١٤٢٥هـ	
شهادتي مدير متميز من مدير مركز الإشراف بالخبر لعامين متواليين ١٤٢٢-١٤٢٣هـ	
مشرف تربوي متميز في جائزة التميز لإدارة التربية والتعليم بالمنطقة الشرقية في دورتها الأولى عام١٤٣١هـ	
حاصل على جائزة وزارة التربية والتعليم للتميز فئة المشرف التربوي في دورتها الرابعة ١٤٣٥هـ	


أسعد بتواصلكم
خالد بن محمد الشهري
مشرف علم النفس والاجتماع
بالمنطقة الشرقية
مدونة برج قلمي
http://qalmey.blogspot.com/
موقع التواصل الالكتروني لمعلمي علم النفس والاجتماع
/http://twaselcom.blogspot.com
موقع تعليمنا لتطوير التعليم
http://taleemna.blogspot.com/
تعليمنا
@Mostshar_com
kmys99@yahoo.com
@abubaker_m
Abubaker.mm
٠٥٩١٢٧٦٦٠٦



ردمك: ٥-٨٤١٦-١٠-٣٠٦-٩٧٨